

Penelitian
PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERNAL
KETUA AISYIYAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA ORGANISASI
(Studi Kasus Aisyiyah Medan Kota)



Oleh :
Z U H R I A H, MA

FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2018

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Batasan Istilah	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan.	7
BAB II BAB LANDASAN TEORITIS.....	
A. Konsep Dasar Komunikasi	8
B. Peran Komunikasi Internal dalam organisasi;	14
C. Definisi Komunikasi Internal	16
D. Klasifikasi Komunikasi Internal	21
E. Komunikasi Dalam Perspektif Islam	22
F. Manajemen kepemimpinan ketua Aisyiyah dalam peningkatan kinerja Organisasi Aisyiyah Medan Kota	28
G. Penelitian Relevan.....	38
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	40
A. Pendekatan Dan Metode Penelitian	40
B. Tempat Dan Waktu Penelitian	43
C. Informan Penelitian.....	43
D. Teknik Pengumpulan Data	44
E. Teknik Pengolahan Analisis Data	45
F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	46
Bab IV: TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN..	48
A. Gambaran Tentang Aisyiyah Medan Kota.....	48
B. Temuan Khusus.....	54
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	77
DAFTAR PUSTAKA	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia adalah makhluk komunikasi, jika tidak berkomunikasi atau tidak tersedia wadah untuk berkomunikasi ia akan sulit untuk berkembang. Kisah Genie dalam Djalaluddin Rahmat (Psikologi Komunikasi) adalah sebagai bukti terputusnya seorang manusia dari peluang berkomunikasi. Pada saat ditemukan Genie berusia 17 tahun, namun cara hidupnya tidak menunjukkan manusia seusianya melainkan seperti anak yang baru berumur 1 tahun. Penemuan ini menarik minat para peneliti untuk menelaah tentang penyebab sulitnya perkembangan Genie dan pada akhirnya didapatkan bahwa tidak adanya peluang untuk berkomunikasi membuatnya sulit berkembang sebagaimana manusia pada umumnya.¹

Proses komunikasi sendiri memiliki tingkatan-tingkatan, mengutip dari Mulyana, ada lima tingkatan yang paling umum dalam proses komunikasi; pertama, komunikasi intra pribadi yaitu komunikasi yang terjadi antara seorang manusia dengan dirinya sendiri. Ketika seseorang berdiri di depan cermin pagi hari, melihat penampilannya dengan kemeja lembut berdasi dan menggunakan jas, ia merasa siap untuk berangkat menuju kantornya, perasaan siap adalah hasil dari komunikasi intra pribadi antara ia dan dirinya. Komunikasi ini merupakan komunikasi primer yang bisa dikatakan pasti ada pada setiap manusia.²

Komunikasi pada tingkat kedua dikenal dengan komunikasi antar pribadi atau komunikasi interpersonal, komunikasi ini terjadi antara dua orang atau lebih yang saling berinteraksi antara satu dengan lainnya. Ketika duduk di kedai kopi seseorang duduk bersama temannya, berbincang tentang ternak kambing yang sedang dikembangkan di kampung, berbicara tentang becak yang belum dapat

¹ Jalaluddin Rahmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009), h. 1.

² Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: PT Remaja Rosda karya, 2015), h. 27.

tarikan atau tentang jenis kopi yang disukainya, teman bicaranya memberikan komentar dan respon atas ceritanya. Ketika itu terjadilah komunikasi antar pribadi. Selanjutnya, tingkatan ketiga adalah komunikasi kelompok, komunikasi ini terjadi antara beberapa orang di dalam suatu komunitas dan atau organisasi tertentu, baik itu dalam bentuk formal atau nonformal, biasanya komunikasi yang terjadi antara para pelaku komunikasi ini sejalan dengan ide dan kesepakatan kelompok tersebut, komunikasi ini lebih bersifat formal.³

Tingkat selanjutnya adalah komunikasi organisasi. Seperti komunikasi kelompok, komunikasi organisasi terbentuk dari adanya interaksi yang terjadi di dalam suatu lembaga dan organisasi. komunikasi yang efektif sangatlah dibutuhkan dalam kehidupan berorganisasi guna mencapai tujuan yang disepakati bersama. Komunikasi organisasi sangat penting untuk dikaji mengingat manusia sebagai makhluk sosial yang banyak hidup dalam kegiatan organisasi baik secara formal maupun informal.

Dalam suatu organisasi kebutuhan terhadap komunikasi organisasi dan komunikasi antar pribadi sangatlah penting. Kedua jenis komunikasi ini memiliki peran masing-masing di dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas organisasi tersebut. Sebagaimana telah disebutkan di awal tadi, bahwa komunikasi antar pribadi lebih menekankan bagaimana menjalin interaksi dan hubungan dengan individu-individu yang terdapat dalam suatu komunitas sebuah organisasi atau lembaga dengan bentuk yang tidak bersifat formal. Sedangkan, komunikasi organisasi lebih bersifat formal, hubungan antara struktur-struktur organisasi, antara ketua dan bawahan, bawahan dan ketua, antara anggota organisasi. Komunikasi yang terbentuk berasal dari system yang telah disepakati di dalam organisasi atau lembaga tersebut. Kedua jenis komunikasi ini bila digabungkan dan diperhatikan dengan baik oleh sebuah lembaga organisasi tentunya akan memberikan efek dan hasil yang baik terhadap lembaga organisasi tersebut.

³ *Ibid*,

Dalam berorganisasi, kedua jenis komunikasi ini tidak mungkin terlepas dari anggota organisasi dalam sebuah lembaga. Seorang anggota organisasi, selain ia adalah pelaku komunikasi organisasi yang memiliki karakteristik tertentu seperti dipaparkan di awal tadi, juga tidak dapat tidak pasti melakukan komunikasi antar pribadi terhadap sesama anggota organisasi. Misalnya, seorang pegawai dalam satu unit lembaga kerja, pagi hari datang dan duduk di atas kursinya, kemudian datang pegawai lain dalam satu unit bagian, datang ke meja kerjanya dalam satu ruangan, ia menyapanya dengan *"assalamu 'alaikum"*, dijawab oleh temannya *"wa alaikumus salam"*. Kemudian, ia bertanya "bagaimana keadaan keluarga, sehat?", pertanyaan ini merupakan satu bentuk dari komunikasi antar pribadi. Ketika, ia mulai membicarakan tentang surat permohonan yang masuk minggu lalu, apakah sudah ditindak lanjuti atau belum?, komunikasi ini telah masuk ke ranah formal organisasi tempat mereka bekerja, inilah contoh komunikasi organisasi⁴. Sering terjadi dalam suatu lembaga organisasi, komunikasi organisasi dinilai terlalu formal sehingga membuat hubungan antara pegawainya tidak mengalir. Untuk itu, diperlukan suasana yang bisa mencairkannya keadaan, di sinilah nampak peran komunikasi antar pribadi dalam membentuk hubungan interaksi antara para pegawai berlangsung dengan baik.

Komunikasi sangat dibutuhkan untuk berinteraksi dan membentuk konsep diri seorang manusia. Manusia yang bisa meningkatkan dan mengembangkan kualitas komunikasinya akan semakin kuat secara kognitif, afektif maupun motoriknya. Sebaliknya orang yang gagal dalam berkomunikasi cenderung lebih lemah dalam membentuk dirinya ditengah kehidupan sosial. Begitu juga dalam sebuah organisasi dan lembaga, keberadaan komunikasi adalah hal yang sangat penting dalam berorganisasi. Komunikasi dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan karena tujuan mempelajari komunikasi organisasi yaitu untuk memperbaiki organisasi. Selain itu komunikasi sangat penting sekali untuk kemajuan organisasi, suatu organisasi bisa dikatakan sukses apabila hubungan

⁴ Observasi sementara penulis di lingkungan kerja Organisasi Aisyiyah Kota Medan.

komunikasi antara internalnya harmonis. Komunikasi juga sangat berguna untuk kelangsungan suatu organisasi, dengan adanya studi komunikasi, organisasi bisa memanajemen pengembangan sumber daya manusia, instansi dan tugas-tugas yang lain.⁵

Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan juga tidak bisa dilepaskan dari budaya paternalistik yaitu atasan jarang sekali atau tidak pernah memberikan kepada bawahannya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan bersifat formal dimana adanya struktur organisasi yang jauh antara atasan dengan bawahan. Sehingga konsekuensi dari perilaku ini bahwa para bawahannya tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Sebuah organisasi akan berjalan baik bila pagawainya memiliki kinerja yang baik pula. Banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja dalam bekerja, di antaranya : faktor kenyamanan tempat dan fasilitas, faktor wewenang, disiplin, inisiatif dan iklim komunikasi yang baik.

Organisasi Aisyiyah sebagai salah satu organisasi orthonom bagi Wanita [Muhammadiyah](#) yang didirikan di Yogyakarta pada 27 Rajab 1335 H bertepatan dengan [19 Mei 1917](#) oleh [Nyai Ahmad Dahlan](#).

Menjelang usia seabad, 'Aisyiyah yang merupakan komponen perempuan Persyarikatan [Muhammadiyah](#) telah memberikan corak tersendiri dalam ranah sosial, pendidikan, kesehatan, dan keagamaan yang selama ini menjadi titik tolak gerakannya.

Gerakan 'Aisyiyah dari waktu ke waktu terus berkembang dan memberikan manfaat bagi peningkatan dan kemajuan harkat dan martabat perempuan Indonesia. Hasil yang sangat nyata adalah wujud amal usaha yang terdiri atas ribuan taman kanak-kanak, sekolah dasar, hingga perguruan tinggi.

⁵ Poppy Ruliana, *komunikasi organisasi teori dan studi kasus* (Jakarta: PT. RajaGarfindo Persada, 2014), h. 149.

Muhammadiyah masuk ke Sumatera Utara pada tanggal 22-7-1990, Kalimin Sunar menulis dalam makalahnya, mengutip ungkapan ustaz HA. Halim Hasan menjelaskan, bahwa suasana kehidupan awal tahun 1990-an ditandai ummat Islam berdagang sambil menunjukkan sikap fanatisme Islam yang kuat ibadah menggunakan sarana masjid, Mesjid didirikan oleh Sultan Raja-raja, semua beragama Islam. Fanatisme terasa pada khutbah Jum'at, mendoakan raja-raja tetap sehat dalam pemerintahannya. Sampai kini sisa-sisanya masih ada, seperti Masjid Raya Medan dan Tanjung Pura, dll. Suasana keagamaan (Islam) juga terasa pada acara peresmian perkawinan, akikah kelahiran anak, pembagian harta warisan, penguburan jenazah, dll.⁶

Karya besar ulama bidang, fikih, tasawuf, Ushuluddin, dan kitab lainnya ditulis dengan kaligrafi/khat arab atau tulisan melayu, akhirnya populer dengan sebutan kitab jawi. Dan orang tua dalam mendidik anak-anaknya, belum merasa lepas tanggung jawabnya, bila anaknya belum pandai menulis arab melayu tersebut, khususnya pandai membaca Al-Qur'an. Walaupun anak tidak mengerti sedikitpun makna Al-Qur'an yang dibacanya. Oleh sebab itu penduduk melayu fasih membaca Al-Qur'an dan pandai sembayang (shalat), mereka semua fanatik islam.

Berangkat dari realitas yang penulis amati diatas dan didasarkan atas landasan teoritis yang penulis kumpulkan, sehingga penulis melakukan kajian yang mendalam tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja anggota dalam mengelola organisasi Aisyiyah, antara lain diduga dipengaruhi oleh komunikasi internal seorang pimpinan atau ketua Aisyiyah. Sehingga penulis melakukan penelitian dengan judul : “Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja anggota Aisyiyah Medan Kota”.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan pembahasan latar belakang masalah diatas, maka peneliti mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

⁶ <http://sumut.muhammadiyah.or.id/content-3-sdet-sejarah.html>

1. Bagaimana komunikasi ketua Aisyiyah dengan kepala bagian dalam meningkatkan kinerja organisasi Aisyiyah Medan Kota?
2. Bagaimana komunikasi ketua Aisyiyah dengan anggota dalam meningkatkan kinerja organisasi Aisyiyah Medan Kota?
3. Bagaimana komunikasi ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja organisasi Aisyiyah Medan Kota?

C. Batasan Istilah

Untuk lebih memahami penelitian ini, maka peneliti membatasi judul penelitian ini dengan merincikan beberapa istilah yang ada dalam penelitian ini, yaitu :

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan.⁷

2. Kinerja

Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Porter menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Sedangkan menurut Miner kinerja adalah bagaimana seseorang dapat diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.⁸ Kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja para anggota Aisyiyah dalam melaksanakan tugasnya menurut rencana kerja tahunan yang telah ditetapkan oleh Aisyiyah.

3. Anggota

Anggota yang dimaksud disini adalah orang-orang yang bekerja dengan Aisyiyah dalam melaksanakan dan menjalankan rencana kerja Aisyiyah dibawah pengawasan ketua Aisyiyah, yang telah mengabdikan kepada Aisyiyah lebih dari 4 tahun dan telah menjadi anggota tetap di Aisyiyah.

⁷ Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Grasindo, 2014), h. 6.

⁸ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : Kencana Prenadamedia Group, 2013), H.

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

1. Untuk menganalisa komunikasi ketua Aisyiyah dengan kepala bagian dalam meningkatkan kinerja organisasi Aisyiyah Medan Kota.
2. Untuk menganalisa komunikasi ketua Aisyiyah dengan pegawai-anggota dalam meningkatkan kinerja organisasi Aisyiyah Medan Kota.
3. Untuk menganalisa komunikasi ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja organisasi Aisyiyah Medan Kota.

E. Sistematika Penulisan

Tulisan ini terdiri dari lima (5) Bab yang diuraikan dalam gambaran umum mengenai substansi bahasan tiap Bab antara lain sebagai berikut :

Bab I : Bab ini merupakan Bab Pendahuluan yang isinya antara lain memuat Latar Belakang, Rumusan Masalah, Batasan Istilah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

Bab II : Bab ini merupakan Bab Kajian Teori yang memuat tentang Komunikasi dan Komunikasi Organisasi; yang meliputi (Pengertian Komunikasi, Pengertian komunikasi organisasi), Bentuk-bentuk komunikasi dalam organisasi; yang meliputi (komunikasi internal, Komunikasi eksternal), Komunikasi Dalam Perspektif Islam, Manajemen kepemimpinan ketua Aisyiyah dalam peningkatan kinerja pegawai; yang meliputi (Pengertian manajemen kepemimpinan, Ketua Aisyiyah sebagai pimpinan, Hubungan pemimpin dan pegawai, Pengertian kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan).

Bab III: Bab ini merupakan metodologi penelitian yang memuat pendekatan dan metode penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik pemeriksaan keabsahan data.

Bab IV: Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan yang memuat temuan umum; (yang meliputi sejarah, visi, misi, dan tujuan, keadaan anggota,

ketersediaan sarana dan prasarana Aisyiyah Medan Kota), kegiatan dan program kerja Aisyiyah Medan Kota; (yang meliputi kegiatan harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, dan pengembangan diri anggota), dan temuan khusus;(yang meliputi komunikasi ketua Aisyiyah dengan kepala bagian, komunikasi ketua Aisyiyah dengan pegawai, dan komunikasi ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah), dan pembahasan hasil penelitian.

Bab V : Bab ini berisi kesimpulan dan saran .

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Konsep Dasar Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi berpangkal pada perkataan latin *Communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih.⁹ Komunikasi adalah sebuah proses sistematis dimana orang berinteraksi dengan dan melalui simbol untuk menciptakan dan menafsirkan makna.¹⁰

Harold D. Laswell mendefinisikan dengan singkat bahwa cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan “siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa, dan apa pengaruhnya.”¹¹

⁹ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 18.

¹⁰ Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, (Jakarta Selatan: Salemba Humanetika), 2012, h. 3.

¹¹ Hafied Cangara, *Pengantar...*, h. 19.

Steven mendefinisikan bahwa komunikasi terjadi kapan saja suatu organisme memberi reaksi terhadap suatu objek atau stimuli. Apakah itu berasal dari seseorang atau lingkungan sekitarnya.¹²

Sebuah definisi mengenai komunikasi yang dibuat oleh kelompok sarjana komunikasi yang mengkhususkan diri pada studi komunikasi antarmanusia (*human communication*) bahwa komunikasi adalah transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan: membangun hubungan antar sesama manusia, melalui pertukaran informasi, untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain, serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.¹³

Sejalan dengan pengertian komunikasi diatas Deddy Mulyana juga memberikan beberapa definisi komunikasi yang dikemukakan para ahli antara lain :¹⁴

- a. Theodore M. Newcomb, mengatakan bahwa “setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima”.
- b. Carl I. Hovland, mengatakan bahwa “ komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk merubah perilaku orang lain.
- c. Gerald R. Miller, mengataka⁸ komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima”.
- d. Everett M. Rogers, “komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka”.
- e. Raymond S. Ross, “komunikasi adalah suatu proses menyortir, memilih, dan mengirimkan symbol-simbol sedemikian rupa sehingga membantu

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid*, h. 19-20.

¹⁴ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2008), h. 68.

pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan komunikator”.

Maka dari penjelasan pengertian diatas bisa kita simpulkan bahwa Komunikasi merupakan proses penyampaian pikiran, informasi, peraturan, atau instruksi dengan suatu cara tertentu agar penerimanya memahami pesan yang diterimanya. Dalam komunikasi tersebut, tercakup penyalinan secara cermat gagasan dari seseorang ke alam pikiran orang lain, sehingga tercapai pengertian yang ditentukan atau menimbulkan tindakan-tindakan yang diharapkan.

Keterampilan berkomunikasi merupakan suatu keterampilan yang sangat penting untuk dikuasai oleh seorang pemimpin. Dalam komunikasi yang baik akan mensukseskan pelaksanaan tugas pemimpin secara horizontal maupun secara vertikal, ke atas atau ke bawah.

2. Unsur – Unsur Komunikasi

Dari pengertian komunikasi yang telah dikemukakan, jelas bahwa komunikasi antar manusia hanya bisa terjadi, jika seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya bisa terjadi kalau didukung oleh adanya sumber, pesan, media, penerima dan efek.

Berdasarkan definisi Lasswell yang menggambarkan mengenai komunikasi yaitu dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan “*who says What in Which Channel To Whom With What Effect*”, atau siapa mengataka, apa, dengan saluran apa, kepada siapa, dengan pengaruh bagaimana”?¹⁵

Dari definisi tersebut dapat diturunkan lima unsur komunikasi yang saling bergantung satu sama lain, yaitu:¹⁶

Pertama; sumber, sering disebut juga pengirim (*sender*), penyandi (*encoder*), komunikator (*communicator*), pembicara (*speaker*) atau *originator*. Sumber adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk

¹⁵ *Ibid*, h. 69.

¹⁶ *Ibid*, h. 69 – 71.

berkomunikasi. Sumber boleh jadi seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan atau bahkan suatu Negara. Untuk menyampaikan apa yang ada dalam hatinya (perasaan) atau dalam kepalanya (pikiran), sumber harus mengubah perasaan atau pikiran tersebut kedalam seperangkat symbol verbal dan atau non verbal yang idealnya dipahami oleh penerima pesan. Proses inilah yang disebut penyandian (*encoding*). Pengalaman masa lalu, rujukan nilai, pengetahuan, persepsi, pola pikir, dan perasaan sumber mempengaruhi sumber dalam merumuskan pesan. Setiap orang dapat saja merasa bahwa ia mencintai seseorang, namun komunikasi tidak terjadi hingga orang yang anda cintai itu menafsirkan rasa cinta berdasarkan perilaku verbal atau non verbalnya.

Kedua ; pesan, yaitu apa yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal dan atau non verbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan, atau maksud sumber tadi. Pesan mempunyai tiga komponen: makna, symbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi pesan. Simbol terpenting adalah kata-kata (bahasa), yang dapat merepresentasikan objek (benda), gagasan, dan perasaan, baik ucapan (percakapan, wawancara, diskusi, ceramah) ataupun tulisan. Pesan juga dapat dirumuskan secara non verbal, seperti melalui tindakan atau isyarat anggota tubuh, dan lain sebagainya.

Ketiga; saluran atau media, Media adalah alat sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada khalayak. Ada beberapa pakar psikologi memandang bahwa dalam komunikasi antarmanusia, media yang paling dominan dalam berkomunikasi adalah pancaindra manusia seperti mata dan telinga. Pesan-pesan yang diterima pancaindra selanjutnya diproses dalam pikiran manusia untuk mengontrol dan menentukan sikapnya terhadap sesuatu, sebelum dinyatakan dalam tindakan. Akan tetapi, media yang dimaksud dalam buku ini, ialah media yang digolongkan atas empat macam, yakni: *Media antarpribadi*, untuk hubungan perorang (antarpribadi) media yang tepat digunakan ialah kurir/utusan, surat, dan telpon. *Media kelompok*, Dalam aktivitas komunikasi yang melibatkan khalayak lebih dari 15

orang, maka media komunikasi yang banyak digunakan adalah media kelompok, misalnya, rapat, seminar, dan konperensi. Rapat biasanya digunakan untuk membicarakan hal-hal penting yang dihadapi oleh suatu organisasi. Seminar adalah media komunikasi kelompok yang biasa dihadiri 150 orang. Konferensi adalah media komunikasi yang dihadiri oleh anggota dan pengurus dari organisasi tertentu. Ada juga orang dari luar organisasi, tapi biasanya dalam status peninjau. *Media publik*, kalau khalayak lebih dari 200-an orang, maka media komunikasi yang digunakan biasanya disebut media publik. Misalnya rapat akbar, rapat raksasa dan semacamnya. *Media massa*, jika khalayak tersebar tanpa diketahui di mana mereka berada, maka biasanya digunakan media massa. Media massa adalah alat yang digunakan dalam penyampaian pesan dari sumber kepada khalayak (penerima) dengan menggunakan alat-alat komunikasi mekanis seperti surat kabar, film, radio, dan televisi.

Keempat; Penerima, Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara. Penerima biasa disebut dengan berbagai macam istilah, seperti khalayak, sasaran, komunikan, atau dalam bahasa Inggris disebut *audience* atau *receiver*. Dalam proses komunikasi telah dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat karena adanya sumber. Tidak adanya penerima jika tidak ada sumber. Penerima adalah elemen penting dalam proses komunikasi, karena dialah yang menjadi sasaran dari komunikasi. Jika suatu pesan tidak diterima oleh penerima, akan menimbulkan berbagai macam masalah yang sering kali menuntut perubahan, apakah pada sumber, pesan, atau saluran.

Kelima ; Pengaruh atau efek, Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang. Oleh karena itu, pengaruh bisa juga diartikan perubahan atau pengetahuan, sikap, dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan.

3. Pengertian Komunikasi Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa latin *organizare*, yang secara harfiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Everest M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu system yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas.¹⁷

Conrad mengidentifikasi tiga komunikasi organisasi sebagai berikut; *fungsi perintah, fungsi relasional, fungsi manajemen ambigu*.

Fungsi perintah berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.

Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain.

Fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri.¹⁸

4. Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi organisasi, dipandang dari suatu perspektif interpretative (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi.

Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi, bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan maknanya bergantung pada

¹⁷ Khomsahrial Romli, *Komunikasi...*, h. 1.

¹⁸ *Ibid*, h. 2.

konsepsi seseorang mengenai organisasi. Bila organisasi dianggap sebagai suatu struktur yang telah ada sebelumnya, maka komunikasi dapat dianggap sebagai suatu substansi nyata yang mengalir ke atas, ke bawah dan ke samping dalam suatu wadah. Dalam pandangan itu, komunikasi berfungsi mencapai tujuan dari sistem organisasi. Fungsi komunikasi lebih khusus meliputi pesan-pesan mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integratif, dan inovasi. Komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasi dengan lingkungan.

Membahas tentang masalah organisasi, maka manusialah yang menjadi subjek utama dalam menjalankannya. Secara esensial hubungan antara dua orang atau lebih dengan memiliki kepentingan bersama dapat disebut sebagai organisasi, dalam suatu perusahaan dapat dipastikan bahwa kepentingan bersama tertuang dalam visi serta misi dari perusahaan tersebut.

Dalam memahami organisasi yang perlu diperhatikan adalah dua pola struktur pokok yang formal (direncanakan, dikehendaki melalui lini-lini resmi otoritas dan tanggung jawab) dan informal (suatu sistem dadakan, tidak terstruktur, dan menurut kebutuhan tertentu).

Ada dua tipe hubungan manusiawi penting yang bersifat organisasional, yaitu:

- a. Hubungan antara manajer dan pekerja
- b. Hubungan antara pekerja dengan pekerja lain yang di organisasi.

Hubungan manusiawi dalam konteks dunia kerja perlu mendapatkan fokus yang utama, sebab merujuk pada setiap perbaikan dalam prestasi kerja berbicara tentang mutu dari kehidupan kerja, bagaimana lingkungan kerja dapat memenuhi kebutuhan karyawan serta mengadopsi nilai-nilai kerja karyawan sehingga dapat membentuk suatu kesatuan yang utuh dalam mencapai tujuan bersama.¹⁹

B. Peran Komunikasi Internal dalam Organisasi

¹⁹ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : Kencana Prenadamedia Group, 2013), h. 47 – 49.

Komunikasi internal yang berlangsung dalam organisasi didasarkan pada pernyataan visi dan pernyataan misi organisasi. Istilah pernyataan visi dan misi saling terkait erat, akan tetapi ada perbedaan mendasar di antara kedua konsep tersebut. Perbedaannya adalah jika pernyataan visi memberikan gambaran tentang tujuan organisasi dalam pengertian yang luas. Sementara pernyataan misi merupakan titik awal untuk menyusun pernyataan misi organisasi secara spesifik dan operasional. Pernyataan misi membantu karyawan menentukan prioritas dan tujuan sehingga organisasi berkomitmen untuk mencapai misi yang dinyatakan dalam pernyataan tersebut.²⁰

1. Pernyataan Visi

Pernyataan visi merepresentasikan tujuan global yang menjelaskan prioritas umum yang dikejar organisasi. Pernyataan visi yang efektif akan menjawab pertanyaan dasar seperti; “mengapa organisasi ini ada” dan “apa yang akan kita cari”. Visi bersama adalah bagian integral dari kultur sebuah organisasi dan dikomunikasikan melalui hubungan internal. Pernyataan visi mengungkapkan sasaran strategis dan tujuan masa depan dari sebuah organisasi.

Pernyataan visi adalah alat penting bagi hubungan internal, terutama untuk membantu mengelola reaksi atas perubahan dalam lingkungan. Pernyataan visi yang dirancang dengan baik akan memberi karyawan sebuah pengetahuan tentang apa yang akan dicari oleh organisasi dimasa depan, apa nilai-nilai yang dianut organisasi, dan area bisnis apa yang akan memiliki arti penting dan strategis.

Pernyataan visi biasanya diciptakan di level tertinggi dalam organisasi oleh CEO atau anggota koalisi dominan lainnya. Salah satu bahayanya penciptaan visi di tingkat atas ini adalah akan melewatkan peluang untuk melibatkan publik internal dalam diskusi misi organisasi. Karyawan acap kali mengatakan perasaan bangga, rasa memiliki, dan tanggung jawab akan lebih besar apabila mereka diikutsertakan dalam menciptakan pernyataan visi.

²⁰ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*, (Jakarta : PT Rajagrafindo Persana, 2014), h. 92.

Berpartisipasi dalam proses ini dapat menciptakan “visi bersama” tentang masa depan organisasi yang dianut di seluruh organisasi.²¹

2. Pernyataan Misi

Pernyataan misi memberikan tujuan, struktur dan strategi organisasi, legitimasi, nilai, partisipasi dan kepemilikan diantara karyawan, kepemimpinan, tanggung jawab kepada komunitas, prioritas etis, dan komitmen kepada public dan *stakeholder*.

Pernyataan misi mendorong anggota organisasi untuk fokus pada kekuatannya dengan menekankan area dan atribut dimana ia pernah sukses. Fokus yang didukung dengan pernyataan misi wajib ini dapat memberikan keuntungan kompetitif. Anggota organisasi bisa tetap berada di “jalur strategi” baik itu dalam melaksanakan tanggung jawabnya maupun dalam mengalokasikan sumber daya. Tanpa pernyataan misi yang didefinisikan dengan jelas, sebuah organisasi mungkin membuat keputusan yang baik, tetapi tidak menekankan daya saing inik dari organisasi. Dengan mengembangkan apa-apa yang bisa dilakukan oleh organisasi dengan baik, makan sebuah organisasi berarti menginvestasikan sumber daya diarea dimana ia bisa melakukan yang terbaik dan karenanya tidak terlalu bergantung kepada area dimana ia lemah. Karenanya, organisasi akan mempunyai keuntungan kompetitif.²²

Dari penjelasan pernyataan visi dan misi tersebut, dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pernyataan visi dan pernyataan misi suatu organisasi menggambarkan bagaimana proses komunikasi internal berjalan melalui interaksi dan informasi dalam bidang pekerjaan sehingga menciptakan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Dan disitulah letak peran penting dari komunikasi internal dalam sebuah organisasi.

C. Definisi Komunikasi Internal

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan sebagai :
Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu

²¹ *Ibid*, h. 93.

²² *Ibid*

perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara horizontal dan vertikal didalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan (operasi dan manajemen) berlangsung.²³

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*)²⁴. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal pimpinan memberikan pengertian atau wewenang kepada anggota untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam kedudukannya sebagai anggota organisasi. Komunikasi tersebut biasa dilakukan dalam bentuk : pemberian perintah, instruksi dan petunjuk; informasi dan pengarahan; ceramah; teguran; dan penjelasan. Komunikasi anggota ke pimpinan dimaksudkan untuk memberikan bahan-bahan atau keterangan yang diperlukan oleh pimpinan, juga sebagai saluran bagi penyampaian pikiran-pikiran atau perasaan-perasaan para pegawai: berupa laporan, usulan-usulan, saran-saran, keluhan-keluhan, serta gagasan dan pendapat.²⁵

Komunikasi dari pimpinan ke bawahan atau *downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Adapun jenis dari komunikasi dari pimpinan ke bawahan ada lima jenis tipe khusus :

- a. *Job instruction* (instruksi kerja), yakni komunikasi yang merujuk pada penyelesaian tugas-tugas khusus.
- b. *Job rationale* (rasio kerja), yakni komunikasi yang menghasilkan pemahaman terhadap tugas dan hubungan dengan peraturan lainnya.

²³ *Ibid*, h. 94

²⁴ *Ibid*

²⁵ Edy Sutrisno, *Budaya ...*, h. 6.

- c. *Procedure and practice* (prosedur dan pelaksanaan), yakni komunikasi tentang kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, regulasi dan manfaat-manfaat yang ada.
- d. *Feedback* (umpan balik), yakni komunikasi yang menghargai tentang bagaimana individu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- e. *Indoctrination of goals* (doktrin atas tujuan), yakni komunikasi yang dirancang dengan karakter ideologi yang memberikan motivasi karyawan tentang pentingnya suatu misi organisasi secara keseluruhan.²⁶

Katz dan Khan menyebutkan ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, diantaranya:

- a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
- c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi.
- d. Informasi mengenai kinerja pegawai.
- e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).²⁷

Ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai:²⁸

- a. Ketersediaan. Metode-metode yang tersedia dalam organisasi cenderung dipergunakan. Setelah menginventarisasikan metode yang tersedia, organisasi dapat memutuskan metode apa yang dapat ditambahkan untuk suatu program keseluruhan yang lebih efektif.
- b. Biaya. Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak. Bila diperlukan atau diinginkan penyebaran informasi yang tidak rutin dan mendesak, metode yang lebih mahal tetapi lebih cepat dapat digunakan.
- c. Pengaruh. Metode yang tampaknya memberi pengaruh atau kesan paling besar sering dipilih dari pada metode yang baku.

²⁶ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 94 – 95.

²⁷ R. Wayne Pace, Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), h. 185.

²⁸ *Ibid*, h. 186-188.

- d. Relevansi. Metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih. Bila tujuannya singkat dan sekadar menyampaikan informasi, dapat dilakukan dengan pembicaraan diikuti memo. Bila tujuannya menyampaikan masalah yang rinciannya rumit, metode laporan teknis tertulis adalah metode yang mungkin akan dipilih.
- e. Respons. Metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah dikehendaki atau diperlukan respons khusus terhadap informasi tersebut. Dalam lingkungan pelatihan mungkin diinginkan menggunakan metode yang memungkinkan dan mendorong peserta pelatihan untuk bersikap tanggap dan mengajukan pertanyaan. Dalam kasus seperti ini, pertemuan tatap muka mungkin menjadi metode yang dipilih.
- f. Keahlian. Metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan dari pada metode yang tampaknya diluar kemampuan komunikator atau diluar kemampuan pemahaman anggota yang menerimanya. Brosur yang berkilat-kilat sebaiknya tidak digunakan bila komunikator tidak mampu membuatnya, bila tingkat pendidikan anggota terbatas, instruksi manual yang rumit mungkin bukan metode yang baik untuk digunakan.

Sedangkan komunikasi ke atas atau *upward communication* adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (subordinate) kepada atasan dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) bagi manajemen. Para karyawan menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui.

Seorang pimpinan yang baik, dalam arti kata, menyadari pentingnya mengembangkan komunikasi dengan bawahan dan staf, akan berusaha melakukan tiga hal yang disebutkan tadi karena semakin teras kemampuan itu akan, akan semakin terjalin komunikasi yang sehat, terbuka, dan timbal balik. Ia bersedia untuk mendengarkan pendapat dan saran, bahkan kritik dari bawahan atau staf. Pengaruh sikap seorang pemimpin seperti itu akan membuat para karyawan merasa diperlakukan sebagai manusia yang berharga,

dan ini akan berimplikasi terhadap kinerja dan produktivitas kerja pada dirinya.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal dilakukan antar sesama anggota dan staf lainnya. Komunikasi horizontal pada umumnya bersifat pemberian informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan pimpinan sehingga tidak mengandung unsur perintah. Dengan demikian komunikasi horizontal perlu bagi pelaksanaan koordinasi. Komunikasi horizontal ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah.²⁹

Komunikasi horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi komunikasi horizontal ini adalah :³⁰

- a. Memperbaiki koordinasi tugas.
- b. Upaya pemecahan masalah.
- c. Saling berbagi informasi.
- d. Upaya pemecahan konflik.
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antarpersona. Bahkan, bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Media atau saluran komunikasi horizontal terjadi dalam bentuk :³¹

- a. Rapat komisi.
- b. Interaksi pribadi, selama waktu istirahat.
- c. Obrolan di telepon
- d. Memo dan catatan.
- e. Kegiatan sosial.
- f. Lingkaran kualitas, yaitu ; sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab.

²⁹ Edy Sutrisno, *Budaya...*, h. 6.

³⁰ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 97.

³¹ *Ibid*

Saluran-saluran ini memungkinkan individu-individu mengoordinasikan tugas-tugas, membagi informasi, memecahkan masalah, dan menyelesaikan konflik. Komunikasi horizontal dilakukan melalui kontak pribadi, telepon, email, memo, voice mail, dan rapat.

Untuk meningkatkan komunikasi horizontal perusahaan dapat :³²

- a. Melatih karyawan dalam kerja sama tim dan teknik komunikasi.
- b. Membangun sistem penghargaan berbasis pencapaian tim, dan
- c. Mendorong partisipasi penuh dalam fungsi-fungsi tim.

Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan hanya pada saat bekerja, namun juga pada saat istirahat, rekreasi, atau pulang kerja.³³

3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal lintas-saluran (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan karyawan seksi lain. Spesialis karyawan biasanya paling efektif dalam komunikasi lintas-saluran karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan. Komunikasi lintas-saluran merupakan hal yang pantas yang perlu ada, terutama bagi karyawan tingkat lebih rendah dalam suatu saluran.³⁴

Pentingnya komunikasi lintas saluran ini dalam organisasi, mendorong Keith Davis untuk menyatakan bahwa penerapan tiga prinsip berikut akan memperkuat peranan komunikasi spesialis karyawan:

- a. Spesialis staf harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi.
- b. Spesialis staf perlu menyadari pentingnya peranan komunikasi mereka.
- c. Manajemen harus menyadari peranan spesialis karyawan dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranana tersebut dalam komunikasi organisasi.

Beberapa struktur dan kebijakan perlu diikuti untuk memastikan efektivitas internal komunikasi seperti pimpinan memastikan bahwa karyawan

³² *Ibid*, h. 98.

³³ Khomsahrial Romli, *Komunikasi...*, h. 6.

³⁴ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 98.

menerima salinan strategi, rencana, misi, dan tujuan yang akan dicapai. Pimpinan perlu membuat komunikasi tatap muka dengan publik internal untuk menjaga komunikasi internal yang efektif. Hal ini bisa membantu manajer untuk mengembangkan hubungan kerja yang positif dengan karyawan mereka, karena menawarkan komunikasi dua arah agar lebih ditingkatkan.

D. Klasifikasi Komunikasi Internal

Komunikasi internal dapat diklasifikasikan meliputi berbagai cara, berdasarkan jumlah orang yang terlibat dalam aktivitas komunikasi tersebut, komunikasi internal dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yakni: komunikasi persona (*persona communication*) dan komunikasi Kelompok (*group communication*).³⁵

1. Komunikasi Personal

Komunikasi persona ialah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara yaitu: komunikasi tatap muka (*face to face communication*) dan komunikasi bermedia (*mediated communication*). Komunikasi persona tatap muka berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak pribadi (*personal kontak*). Ini disebut komunikasi antarpersona (*interpersonal communication*). Sementara itu, komunikasi persona bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, umpamanya telepon, karena itu bersifat tidak langsung lantaran tidak bertatap muka. Komunikasi ini dianggap efektif untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku seseorang. Dalam bentuk komunikasi seperti ini, komunikasi yang efektif adalah komunikasi persuasive karena terjadinya *personal contact* yang memungkinkan komunikator mengetahui, memahami dan menguasai:

- a. *Frame of reference*.
- b. Kondisi fisik dan mental komunikan sepenuhnya.
- c. Tanggapan komunikan secara langsung.³⁶

2. Komunikasi Kelompok

³⁵ *Ibid*

³⁶ *Ibid*, h. 101.

Komunikasi kelompok didefinisikan sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, dimana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat. Sementara itu, Effendi mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai komunikasi antar seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka, kelompok ini bisa kecil, dapat juga besar.³⁷

E. Komunikasi Dalam Perspektif Islam

1. Pengertian dan Tujuan Komunikasi Menurut Ajaran Islam

Komunikasi menurut ajaran Islam merupakan proses penyampaian dan informasi Islam untuk memengaruhi komunikan (objek dakwah, mad'u) agar mengimani, mengilmui, mengamalkan, menyebarkan, dan membela kebenaran ajaran Islam. Tujuan utama komunikasi menurut ajaran Islam, yakni menanamkan *believe* (keyakinan) dan mengubah *attitude* (sikap/perilaku).³⁸

Tujuan komunikasi Islam ialah memberi kabar gembira dan ancaman, mengajak kepada yang *ma'ruf* dan mencegah kemungkaran, memberi peringatan kepada yang *lalai*, menasehati dan menegur. Dalam hal ini komunikasi Islam senantiasa berusaha mengubah perlakuan buruk individu atau khalayak kepada perlakuan yang baik. Tidak seperti komunikasi umum yang menyampaikan informasi yang baik dan informasi yang buruk, serta berusaha mempengaruhi khalayak sesuai dengan keinginan komunikator yang dapat bertendensi positif atau pun negatif.³⁹

Dalam pandangan komunikasi Islam, komunikasi dapat dilakukan dengan lima sasaran, yaitu:⁴⁰

- a. Komunikasi dengan diri sendiri (*intrapersonal communication*)

³⁷ *Ibid*

³⁸ Asep Syamsul M. Romli, *Komunikasi Dakwah, Pendekatan Praktis*, © 2013 ASM. Romli, www.romelte.com, h. 12-13.

³⁹ Syukur Khalil, *Metodologi Penelitian Komunikasi*, (Bandung: Cita Pustaka Media, 2006), h. 7.

⁴⁰ *Ibid*

- b. Komunikasi dengan orang lain, baik berupa individu, pulik atau pun massa.
- c. Komunikasi dengan Allah Subhanahu Wata'ala yang dilakukan oleh seseorang ketika sedang melaksanakan shalat, berzikir, atau berdo'a.
- d. Komunikasi dengan hewan seperti kucing, burung beo, anjing, kerbau serta binatang peliharaan lainnya.
- e. Komunikasi dengan makhluk halus seperti jin yang dapat dilakukan oleh orang-orang tertentu yang mendapatkan kelebihan dari Allah Subhanahu wata'ala.

2. Prinsip-Prinsip Komunikasi Menurut Ajaran Islam

Dalam berbagai literatur tentang komunikasi Islam kita dapat menemukan setidaknya enam jenis gaya komunikasi atau gaya bicara atau pembicaraan (qaulan) yang dikategorikan sebagai kaidah, prinsip, atau etika komunikasi Islam, yakni:⁴¹ a.*Qaulan Sadida*, b.*Qaulan Baligha*, c.*Qulan Ma'rufa*, d.*Qaulan Karima*, e.*Qaulan Layinan*, dan f.*Qaulan Maysura*.

- a. *Qaulan Sadida* yaitu perkataan yang benar, mengandung kebenaran semata, alias tidak dusta, tidak bohong. Dengan demikian, komunikasi manipulatif komunikasi yang memanipulasi fakta, data, atau mengandung kebohongan dilarang.

Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Qaulan Sadida perkataan yang benar (QS. Annisa:9).

Qaulan Sadidan berarti pembicaraan, ucapan, atau perkataan yang benar, baik dari segi substansi (materi, isi, pesan) maupun redaksi (tata bahasa).

- b. *Qaulan Baligha* ucapan yang lugas, efektif, dan tidak berbelit-belit. Kata-kata yang digunakan langsung dapat dipahami dengan mudah.

⁴¹ Asep Syamsul M. Romli, *Komunikasi...*, h. 19-22.

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka Qaulan Baligha-perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.(QS An-Nissa :63).

"Berbicaralah kepada manusia sesuai dengan kadar (takaran kemampuan) akal mereka" (HR. Muslim).

- c. *Qulan Ma'rufa* perkataan yang baik, santun, dan tidak kasar. Kata Qaulan Ma`rufan yang disebutkan dalam sejumlah ayat Al-Quran artinya perkataan yang baik, ungkapan yang pantas, santun, menggunakan sindiran (tidak kasar), tidak menyakitkan atau menyinggung perasaan, serta pembicaraan yang bermanfaat dan menimbulkan kebaikan (maslahat).

Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. berilah mereka belanja dan pakaian "dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka Qaulan Ma'rufa kata-kata yang baik. (QS An-Nissa:235)

- d. *Qaulan Karima* kata-kata yang mulia dan penuh penghormatan.

Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada kedua orangtuamu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan (ah) dan kamu janganlah membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka Qaulan Karima-ucapan yang mulia. (QS. Al-Isra: 23).

- e. *Qaulan Layinan* ucapan yang lemah-lembut menyentuh hati.

Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan (Qaulan Laiyina) kata-kata yang lemah-lembut.(QS. Thaha: 44).

Qaulan Layina berarti pembicaraan yang lemah-lembut, dengan suara yang enak didengar, dan penuh keramahan, sehingga dapat menyentuh hati.

f. *Qaulan Maysura* ucapan yang menyenangkan dan tidak menyinggung perasaan.

Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhannya yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka Qaulan Maysura ucapan yang mudah dan menyenangkan. (QS. Al-Isra: 28).

Qaulan Maysura bermakna ucapan yang mudah, yakni mudah dicerna, mudah dimengerti, dan dipahami oleh komunikan.

3. Etika Komunikasi Islam

Etika merupakan pencerminan dari pandangan masyarakat mengenai apa yang baik dan apa yang buruk, sekaligus menjadi indikator untuk membedakan antara sikap dan perilaku yang dapat diterima dan ditolak dengan tujuan untuk mencapai kebaikan dalam hidup bersama. Karena etika itu merupakan nilai baik dan buruk yang disepakati oleh kelompok masyarakat tertentu, maka norma etika tentang sesuatu bisa berbeda diantara satu golongan masyarakat dengan golongan masyarakat lain.⁴²

Etika juga dijadikan sebagai standar moral yang mengatur perilaku manusia, dan merupakan dialektika antara kebebasan dan tanggung jawab, antara tujuan yang hendak dicapai dan cara untuk mencapai tujuan itu, antara yang baik dan yang buruk, antara yang pantas dan yang tidak pantas, antara yang berguna dan yang tidak berguna, dan antara yang harus dilakukan dengan yang tidak boleh dilakukan.

Dengan demikian etika komunikasi islam dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang baik dan buruk, yang pantas dan yang tidak pantas, yang berguna dan yang tidak berguna, dan yang harus dilakukan dengan yang tidak boleh dilakukan ketika melakukan aktivitas komunikasi. Nilai-nilai etika komunikasi islami itu bersumber dari sumber pokok ajaran islam, yaitu Alqur'an dan Hadits.

4. Nilai-nilai Etika Komunikasi Islam

⁴² Syukur Khalil, *Metodologi....*, h. 25-26.

Nilai-nilai etika komunikasi islam pada dasarnya sangat luas sekali. Namun secara umum nilai-nilai etika komunikasi islam itu ialah:

1) Bersifat Jujur (*Fairness*)

Dalam Alquran, jujur itu identic dengan amanah, tidak menyampaikan hal-hal yang tidak diketahui, adil atau tidak memihak, tidak bertentangan antara ucapan dan perbuatan, serta mempertimbangkan kewajaran dan kelayakan suatu informasi untuk disiarkan. Secara sederhana amanah dapat diartikan sebagai kepercayaan yang lebih berkonotasi kepada kepercayaan kepada tuhan. Komunikator dituntut untuk menjaga amanah. Tidak menyampaikan hal-hal yang tidak boleh diinformasikan. Kemudian sifat jujur dalam Alquran dikenal dengan istilah *shiddiq* yang secara harfiah artinya benar. Dalam konteks komunikasi islam, berbohong merupakan sifat tercela sebab dapat menyesatkan individu dan masyarakat.

Disamping itu, komunikator tidak boleh menyampaikan hal-hal yang tidak diketahui secara pasti kebenarannya, samar-samar, atau kabar-kabar angin yang tidak jelas sumbernya. Karena informasi tersebut juga dapat menyesatkan orang lain, dan dapat menimbulkan fitnah serta menghukum orang yang tidak bersalah.

Komunikator juga diharuskan berlaku adil dan tidak memihak. Adil dalam arti menyampaikan sesuatu informasi secara objektif, apa adanya, tanpa ada usaha untuk menambah atau mengurangi informasi untuk kepentingan pribadi atau golongan tertentu.

Dalam kegiatan komunikasi islam, seseorang wajib mempertimbangkan wajar tidaknya suatu informasi untuk disampaikan. Informasi yang dapat mengganggu ketentraman dan keselamatan seseorang, kelompok, masyarakat, bangsa dan Negara, tidak boleh dipublikasikan. Demikian juga yang dapat menyinggung perasaan umat beragama, ras, suku dan golongan. Keadaan tersebut dijelaskan dalam Alquran Surah al-An'am ayat 108 yang berbunyi :

Artinya : *“Dan janganlah kamu memaki sembah-sembahan yang mereka sembah selain Allah, karena mereka nanti akan memaki Allah dengan melampaui batas tanpa sepengetahuan”*.

2) Menjaga Akurasi Pesan-Pesan Komunikasi

Informasi yang disampaikan haruslah yang benar-benar akurat, setelah terlebih dahulu diteliti secara cermat dan seksama. Komunikan harus senantiasa bersikap teliti dan hati-hati dalam menerima informasi, sehingga tidak merugikan dirinya sendiri dan orang lain. Seperti firman Allah dalam Surah al Hujurat ayat 6 yang berbunyi :

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepada mu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatan mu itu”*.

Alquran mengisyaratkan adanya orang-orang yang ingin dan berusaha agar sesuatu informasi yang buruk itu tersebar di tengah-tengah masyarakat. Karena itu seseorang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi, harus melakukan check and recheck terhadap kebenaran sesuatu informasi yang diterimanya sebelum disampaikan kepada orang lain. Keadaan ini diisyaratkan dalam Surah al Nur ayat 19 yang berbunyi:

Artinya; *“Sesungguhnya orang-orang yang ingin agar (berita), perbuatan yang amat keji itu tersiar di kalangan orang-orang yang beriman, bagi mereka azab yang pedih di dunia dan di akhirat”*.

3) Bersifat Bebas dan Bertanggung Jawab

Dalam kegiatan komunikasi yang islami, komunikator mempunyai kebebasan dalam menerima dan menyampaikan informasi, baik secara lisan, tulisan ataupun isyarat. Komunikator juga tidak dapat memaksakan kehendaknya agar pesan-pesan yang disampaikannya dapat diterima orang lain (komunikan). Pesan-pesan yang mengandung nilai-nilai kebenaran sekalipun, tidak dapat dipaksakan kepada orang lain, termasuk nilai-nilai agama. Namun kebebasan yang diberikan untuk menerima dan menyebarkan informasi tersebut, harus dibarengi dengan rasa tanggung jawab. Dalam arti, informasi yang disampaikan haruslah benar, cara

penyampiannya juga benar serta dapat mewujudkan mashlahat bagi kehidupan manusia.

4) Dapat Memberikan Kritik Membangun

Pesan-pesan komunikasi yang bersifat membangun sangat ditekankan dalam komunikasi islam. Kritik membangun yang disampaikan yang disampaikan oleh komunikator ataupun komunikan, dapat menjadi bahan untuk perbaikan pada masa depan, dan dapat menghindari pengulangan kesalahan. Keadaan ini diisyaratkan dalam Alquran Surah al Ashar ayat 1 sampai dengan 3 yang berbunyi:

Artinya: *“Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-banar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal shaleh dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran”*.

Disamping kegiatan-kegiatan komunikasi yang disuruh untuk dilakukan komunikator, juga ada tindakan-tindakan komunikasi yang harus dihindari oleh komunikator dalam komunikasi islami, yaitu; mengutuk orang lain, memandang remeh orang lain, membocorkan rahasia orang, mengupat, memuji berlebihan, memberi salam kepada orang kafir, bertengkar, mengucapkan kata-kata kotor, berbisik-bisik antara dua orang, dan berkata kafir kepada seorang muslim.

F. Manajemen Kepemimpinan Ketua Aisyiyah Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Aisyiyah Kota Medan.

1. Sejarah Umum Aisyiyah

Akar berdirinya Aisyiyah tidak bisa dilepas kan kaitannya dari akar sejarah. Spirit berdirinya Muhammadiyah telah mengilhami berdirinya hampir seluruh organisasi otonom yang ada di Muhammadiyah, termasuk Aisyiyah. Sejak mendirikan Muhammadiyah, Kiai Dahlan sangat memperhatikan pembinaan terhadap wanita. Anak-anak perempuan yang potensial dibina dan dididik menjadi pemimpin, serta dipersiapkan untuk menjadi pengurus dalam organisasi wanita dalam Muhammadiyah. Di antara mereka yang dididik Kiai Dahlan ialah Siti

Bariyah, Siti Dawimah, Siti Dalalah, Siti- Busyro (putri beliau sendiri), Siti Dawingah, dan Siti Badilah Zuber.⁴³

Anak-anak perempuan itu (meskipun usianya baru sekitar 15 tahun) sudah diajak memikirkan soal-soal kemasyarakatan. Sebelum Aisyiyah secara kongkret terbentuk, sifat gerakan pembinaan wanita itu baru merupakan kelompok anak-anak perempuan yang senang berkumpul, kemudian diberi bimbingan oleh KHA Dahlan dan Nyai Ahmad Dahlan dengan pelajaran agama. Kelompok anak-anak ini belum merupakan suatu organisasi, tetapi kelompok anak-anak yang diberi pengajian. Pendidikan dan pembinaan terhadap wanita yang usianya sudah tua pun dilakukan juga oleh Kiai Dahlan dan istrinya (Nyai Dahlan). Ajaran agama Islam tidak memperkenankan mengabaikan wanita. Mengingat pentingnya peranan wanita yang harus mendapatkan tempat yang layak, Kyai Dahlan bersama-sama KHA. Dahlan mendirikan kelompok pengajian wanita yang anggotanya terdiri para gadis-gadis dan orang-orang wanita yang sudah tua. Dalam perkembangannya, kelompok pengajian wanita itu diberi nama Sapa Tresna.

Sapa Tresna belum merupakan organisasi, hanya suatu gerakan pengajian saja. Oleh karena itu, untuk memberikan suatu nama yang kongkrit menjadi suatu perkumpulan, K.H. Mokhtar mengadakan pertemuan dengan KHA. Dahlan yang juga dihadiri oleh H. Fakhruddin dan Ki Bagus Hadikusumo serta pengurus Muhammadiyah lainnya di rumah Nyai Ahmad Dahlan. Awalnya diusulkan nama Fatimah, untuk organisasi perkumpulan kaum wanita Muhammadiyah itu, tetapi nama itu tidak diterima oleh rapat.

Haji Fakhruddin kemudian mengusulkan nama Aisyiyah yang kemudian diterima oleh rapat tersebut. Nama Aisyiyah dipandang lebih tepat bagi gerakan wanita ini karena didasari pertimbangan bahwa perjuangan wanita yang akan digulirkan ini diharapkan dapat meniru perjuangan Aisyah, isteri Nabi Muhammad, yang selalu membantu Rasulullah dalam berdakwah. Peresmian Aisyiyah dilaksanakan bersamaan peringatan Isra' Mi'raj Nabi Muhammad pada tanggal 27 Rajab 1335 H, bertepatan 19 Mei 1917 M. Peringatan Isra' Mi'raj tersebut merupakan peringatan yang diadakan Muhammadiyah untuk pertama

⁴³ <http://www.muhammadiyah.or.id/id/content-199-det-aisyiyah.html>

kalinya. Selanjutnya, K.H. Mukhtar memberi bimbingan administrasi dan organisasi, sedang untuk bimbingan jiwa keagamaannya dibimbing langsung oleh KHA. Dahlan.

Pesan Kiyai Dahlan setelah kepengurusan Aisyiyah secara resmi terbentuk ialah sebagai berikut:

1. Dengan keikhlasan hati menunaikan tugasnya sebagai wanita Islam sesuai dengan bakat dan percakapannya, tidak menghendaki sanjung puji dan tidak mundur selangkah karena dicela.
 2. Penuh keinsyafan, bahwa beramal itu harus berilmu.
 3. Jangan mengadakan alasan yang tidak dianggap sah oleh Tuhan Allah hanya untuk menghindari suatu tugas yang diserahkan.
 4. Membulatkan tekad untuk membela kesucian agama Islam.
 5. Menjaga persaudaraan dan kesatuan kawan sekerja dan peperjuangan
- Pada tahun 1919, dua tahun setelah berdiri, Aisyiyah merintis pendidikan dini untuk anak-anak dengan nama Frobel, yang merupakan Taman Kanan-Kanak pertama kali yang didirikan oleh bangsa Indonesia. Selanjutnya Taman kanak-kanak ini diseragamkan namanya menjadi TK Aisyiyah Bustanul Athfal yang saat ini telah mencapai 5.865 TK di seluruh Indonesia.

Gerakan pemberantasan kebodohan yang menjadi salah satu pilar perjuangan Aisyiyah dicanangkan dengan mengadakan pemberantasanbuta huruf pertama kali, baik buta huruf arab maupun latin pada tahun 1923. Dalam kegiatan ini para peserta yang terdiri dari para gadis dan ibu-ibu rumah tangga belajar bersama dengan tujuan meningkatkan pengetahuan dan peningkatan partisipasi perempuan dalam dunia publik. Selain itu, pada tahun 1926, Aisyiyah mulai menerbitkan majalah organisasi yang diberi nama Suara Aisyiyah, yang awal berdirinya menggunakan Bahasa Jawa. Melalui majalah bulanan inilah Aisyiyah antara lain mengkomunikasikan semua program dan kegiatannya termasuk konsolidasi internal organisasi.

Dalam hal pergerakan kebangsaan, Aisyiyah juga termasuk organisasi yang turut memprakarsai dan membidani terbentuknya organisasi wanita pada tahun 1928. Dalam hal ini, Aisyiyah bersama dengan organisasi wanita lain bangkit berjuang untuk membebaskan bangsa Indonesia dari belenggu penjajahan dan kebodohan. Badan federasi ini diberi nama Kongres Perempuan Indonesia yang sekarang menjadi KOWANI (Kongres Wanita Indonesia). Lewat federasi ini berbagai usaha dan bentuk perjuangan bangsa dapat dilakukan secara terpadu.

Aisyiyah berkembang semakin pesat dan menemukan bentuknya sebagai organisasi wanita modern. Aisyiyah mengembangkan berbagai program untuk pembinaan dan pendidikan wanita. Diantara aktivitas Aisyiyah ialah Siswa Praja Wanita bertugas membina dan mengembangkan puteri-puteri di luar sekolah sebagai kader Aisyiyah. Pada Kongres Muhammadiyah ke-20 tahun 1931 Siswa Praja Wanita diubah menjadi Nasyi'atul Aisyiyah (NA). Di samping itu, Aisyiyah juga mendirikan Urusan Madrasah bertugas mengurus sekolah/ madrasah khusus puteri, Urusan Tabligh yang mengurus penyiaran agama lewat pengajian, kursus dan asrama, serta Urusan Wal'asri yang mengusahakan beasiswa untuk siswa yang kurang mampu. Selain itu, Aisyiyah pada tahun 1935 juga mendirikan Urusan Adz-Dzakirat yang bertugas mencari dana untuk membangun Gedung 'Aisyiyah dan modal mendirikan koperasi.

Perkembangan Aisyiyah selanjutnya pada tahun 1939 mengalami titik kemajuan yang sangat pesat. Aisyiyah menambah Urusan Pertolongan (PKU) yang bertugas menolong kesengsaraan umum. Oleh karena sekolah-sekolah putri yang didirikan sudah semakin banyak, maka Urusan Pengajaran pun didirikan di Aisyiyah. Di samping itu, Aisyiyah juga mendirikan Biro Konsultasi Keluarga. Demikianlah, Aisyiyah menjadi gerakan wanita Islam yang mendobrak kebekuan feodalisme dan ketidaksetaraan gender dalam masyarakat pada masa itu, serta sekaligus melakukan advokasi pemberdayaan kaum perempuan

2. Pengertian Manajemen Kepemimpinan

Definisi manajemen menurut Aldag dan Stearns adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan staf, kepemimpinan dan

pengawasan dalam organisasi yang dilakukan secara sistematis guna mencapai tujuan tertentu.⁴⁴

Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.⁴⁵

Ricard L. Daft mengatakan kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.⁴⁶

Kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.⁴⁷

Manajemen kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif bagaimana seseorang melaksanakan kepemimpinan dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang dimiliki serta dengan selalu mengedepankan konsep dan aturan yang berlaku dalam ilmu manajemen.⁴⁸

Dengan memahami ilmu manajemen secara utuh seseorang diharapkan mengerti bagaimana mendudukan konsep “*the right man and the right place*”, secara tepat.⁴⁹

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.⁵⁰

Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut.⁵¹

⁴⁴ Doni Juni Priansa dan Agus Garnida, *Manajemen Perkantoran*, h. 29.

⁴⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), H. 15.

⁴⁶ *Ibid*

⁴⁷ *ibid*

⁴⁸ *Ibid*, h. 2.

⁴⁹ *Ibid*, h. 3.

⁵⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), h. 5.

⁵¹ T Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2012), h. 294.

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain – bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan dan pengikut, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia juga dapat mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja, mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.⁵²

3. Ketua Aisyiyah Sebagai Pimpinan

Setiap organisasi dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi atau manajer tertinggi yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan atau manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Kebutuhan kepemimpinan disuatu organisasi dianggap

⁵² *Ibid*, h. 295.

mutlak, karena dengan adanya kepemimpinan yang sah tersebut, suatu organisasi dapat menentukan arah kemana akan dituju.⁵³

Keberadaan pemimpin disuatu lembaga atau organisasi akan menjadi lebih baik pada saat pemimpin tersebut melakukan fungsinya sebagai pemimpin. Penegasan seorang pemimpin menjalankan fungsinya secara baik diharapkan lebih jauh mampu mewujudkan berbagai rencana serta strategi organisasi secara utuh. Sondan P. Siagian menjelaskan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan terdiri dari :

- a. Pimpinan sebagai penentu arah
- b. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi
- c. Pimpinan sebagai komunikator yang aktif
- d. Pimpinan sebagai mediator, dan
- e. Sebagai integrator⁵⁴

4. Hubungan Pemimpin dan Anggota

Dalam konteks hubungan antara pemimpin dan anggota, sangat dipengaruhi oleh gaya pemimpin yang dimiliki. Ini disebabkan pemimpin memiliki kekuasaan dan otoritas lebih dalam usaha membentuk terwujudnya suatu model manajemen organisasi yang diharapkan. Dari berbagai literatur dalam konteks hubungan antara pemimpin dan anggota ada dua gaya yang diterapkan, yaitu :

- a. Pemimpin dengan Gaya Orientasi Tugas

Pemimpin dengan gaya yang lebih mengutamakan berorientasi tugas adalah cenderung sangat mengejar target yang dituju atau dengan mengejar proyek dengan hasil yang maksimal, dan menempatkan para anggota serta seluruh sumber daya yang dimiliki demi tercapainya target.⁵⁵

Pada pemimpin dengan gaya orientasi tugas ini akan terlihat pada ciri-ciri sebagai berikut:⁵⁶

- 1) Menghindari sifat suka melalaikan tugas.
- 2) Mengedepankan profesionalitas hasil kerja sesuai dengan target.

⁵³ Irham Fahmi, *Manajemen...*, h. 179.

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ *Ibid*, h. 107.

⁵⁶ *Ibid*

- 3) Berusaha memberikan kepuasan kepada klien, mitra bisnis, birokrat, konsumen dan lainnya sesuai dengan permintaan.
 - 4) Menghindari cacat kerja atau produk yang tidak sempurna.
 - 5) Mengedepankan servis purna jual kepada para konsumen, klien, dan lainnya.
 - 6) Menjunjung tinggi terwujudnya reputasi perusahaan sesuai dengan amanat visi dan misi perusahaan/lembaga, termasuk kepuasan kepada para pemegang saham.
- b. Pemimpin dengan Gaya Orientasi Pegawai

Adapun pemimpin dengan gaya orientasi anggota adalah pemimpin yang memiliki pandangan dan konsep kaderisasi. Konsep kaderisasi tersebut terlihat dengan cara pemimpin berusaha membesarkan para karyawan yang dianggap memiliki potensi untuk dididik dan diberi pelatihan kepemimpinan, dengan tujuan anggota tersebut suatu saat diharapkan akan mampu memberi pengaruh bagi kemajuan organisasi atau lembaga.⁵⁷

5. Pengertian Kinerja Dan Fator-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), sedangkan yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵⁸

Menurut Miner kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.⁵⁹

Menurut Irianto kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas.⁶⁰

Dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja pekerjaan yakni tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional

⁵⁷ *Ibid*

⁵⁸ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 144.

⁵⁹ Edy Sutrisno, *Budaya...*, h. 170.

⁶⁰ *Ibid*, h. 171.

berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antarpersona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Dalam sistem organisasi berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling ketergantungan ini, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja. Girlbert berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya produk waktu dan peluang.⁶¹ Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu yang kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai.

b. Fator-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi, antara karyawan yang satu dengan yang lainnya mempunyai kinerja yang berbeda. Perbedaan ini disebabkan oleh dua factor yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁶²

Faktor kemampuan, diterangkan bahwa kemampuan karyawan, terdiri dari kemampuan potensi (IQ), dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, jika karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Faktor motivasi, motivasi ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan, yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sedang sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal.

⁶¹ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 144.

⁶² *Ibid*, h. 145.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1). Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dari organisasi bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁶³

2). Otoritas dan tanggung jawab

Setiap karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.⁶⁴

3). Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.⁶⁵

4). Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.⁶⁶

c. Kriteria Penilaian Kinerja

Kinerja memiliki lima aspek yang dapat dijadikan dasar untuk menilai kinerja seseorang di setiap organisasi, yaitu sebagai berikut:⁶⁷

- 1) Kualitas pekerjaan (*quality of work*). Kualitas pekerjaan seorang karyawan akan menggambarkan kinerja yang dimilikinya. Bila kualitas kerja yang dihasilkannya baik, maka hal itu menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik pula. Sedangkan apabila seorang karyawan menghasilkan kualitas kerja buruk, maka dapat dilihat bahwa kinerja yang dimilikinya juga buruk.

⁶³ Edy Sutrisno, *Budaya...*, h. 176.

⁶⁴ *Ibid*, h. 177.

⁶⁵ *ibid*

⁶⁶ *Ibid*, h. 178.

⁶⁷ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 148.

- 2) Ketetapan waktu (*promptness*). Seorang karyawan yang mampu bekerja dengan tepat sesuai dengan *Standard Operating Procedur* (SOP) yang telah ada, didukung dengan kecepatannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.
- 3) Inisiatif (*initiative*). Karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi akan melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ia juga senantiasa aktif dalam menemukan pengetahuan, kreativitas, maupun informasi baru yang dapat menunjang pekerjaannya. Hal ini tentu saja akan menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan yang memiliki inisiatif tinggi tersebut.
- 4) Kemampuan (*capability*). Kinerja yang baik dapat diamati dari kemampuan yang dimiliki seorang karyawan. Karyawan dengan kemampuan yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan termasuk segala permasalahan yang ada dalam pekerjaan tersebut.
- 5) Komunikasi (*communication*). Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan seorang karyawan. Komunikasi yang baik dari seorang karyawan membuatnya mampu berinteraksi dan berkomunikasi baik secara horizontal yaitu dengan rekan sekerja maupun secara vertikal yaitu dengan atasannya. Ini dapat dijadikan sebagai alat bagi karyawan tersebut untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut. Segala sesuatu yang dikomunikasikan dengan baik akan menghasilkan kondisi yang baik.

G. Penelitian Yang Relevan

Sejauh pengetahuan penulis, topik yang sama belum pernah diteliti oleh orang lain. Kendati demikian penelitian yang berkaitan dengan komunikasi sudah banyak. Oleh karena itu, beberapa diantaranya juga menjadi rujukan sekunder dalam penelitian ini. Diantara penelitian yang dimaksud adalah:

- a. “Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam”, 2014, diteliti oleh

M Husin Harahap, program studi Pendidikan Islam pada Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara.

Dari penelitian diatas dipahami bahwa komunikasi yang diterapkan oleh kepala madrasah yaitu komunikasi organisasi dalam bentuk komunikasi internal yaitu komunikasi antar personil yang ada disekolah.dengan adanya komunikasi internal ini terdapat pertukaran gagasan, ide, dan saling mencari solusi yang tepat yang menyebabkan pekerjaan berlangsung dengan baik. Kepala madrasah sangat terbuka yaitu dengan menjalankan dua bentuk komunikasi internal, pertama kepala madrasah melaksanakan komunikasi kebawah yaitu komunikasi langsung dengan para staf dan para guru pada saat menyampaikan informasi berupa aturan dan kebijakan. Yang kedua melaksanakan komunikasi ke atas yaitu komunikasi yang datangny dari para guru kepada kepala madrasah, dalam hal ini kepala madrasah membuka peluang komunikasi ke atas melalui rapat-rapat yang telah dijadwalkan pada setiap bulannya, karena pada saat rapat kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan ide, gagasan, ataupun keluhan-keluhan dari para guru, selain itu juga kepala madrasah mengadakan pengajian bulanan dan refreasing.

Adapun persamaan penelitian yang dilakukan oleh M Husin Harahap dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti pelaksanaan komunikasi internal yang diterapkan oleh pimpinan sebuah lembaga yang dapat mempengaruhi kinerja para anggota di lembaga tersebut. Dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian diatas adalah hasil yang diharapkan berorientasi kepada peningkatan kinerja anggota yang akan membantu siswa untuk lebih mudah dalam menerima dan mengikuti proses belajar mengajar. Adapun penelitian ini hasil yang diharapkan berorientasi kepada kinerja anggota yang akan penunjang tercapainya target yang disepakati oleh para pimpinan yang tertuang dalam rencana strategi lembaga tersebut.

- b. “Efektivitas Komunikasi Interpersonal Kepala Siaran Dalam Meningkatkan Kinerja Penyiar Di Radio Arrisalah Fm Tanjung Morawa”, 2016, diteliti oleh

Dasa Syawal Syahputra, program studi Komunikasi Islam pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Dari penelitian ini dipahami bahwa Komunikasi Interpersonal yang dilakukan oleh Kepala Siaran terhadap para Penyiar di Radio Arrisalah FM dalam upaya meningkatkan kinerja para penyiar dinilai cukup efektif, itu semua dapat dilihat dari upaya-upaya yang sudah dilakukan oleh Kepala Siaran dalam berkomunikasi dengan para penyiar yang menjadi bawahannya, hal itu dapat dilihat dengan mengacu pada hukum komunikasi efektif yang sudah dipaparkan oleh para ahli dan terdapat dalam penelitian tersebut. Fungsi dan program yang dijalankan oleh Kepala Siaran dalam meningkatkan kinerja para penyiar juga dinilai cukup baik dan sangat membantu dalam upaya peningkatan kinerja para penyiar.

Berdasarkan beberapa landasan teoretis yang telah dipaparkan di atas, maka judul ini diangkat atas dasar ketertarikan penulis untuk meneliti tentang Pelaksanaan Komunikasi Internal dalam meningkatkan kinerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu pendekatan penelitian kualitatif. dalam pelaksanaan penelitian kualitatif ini bagaimana membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Penggunaan pendekatan penelitian kualitatif berkaitan dengan proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki fenomena sosial dan masalah manusia. Dalam penelitian ini peneliti membuat suatu

gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terperinci dari pendapat responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami.⁶⁸

Selama pelaksanaan penelitian kualitatif ini maka aktifitas yang dilakukan adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan dan tafsiran mereka dengan tentang dunia sekitarnya, mendekati atau berinteraksi dengan orang-orang yang berhubungan dengan focus penelitian dengan tujuan mencoba memahami, menggali pandangan dan pengalaman mereka untuk untuk mendapatkan informasi atau data yang diperlukan.⁶⁹

Penelitian ini bersifat *Field of Research* (riset lapangan) yang bersifat deskriptif yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis tentang keadaan objek sebenarnya.

Sementara Kirk dan Miller mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.⁷⁰

Berhubung penelitian ini sifatnya *Field of Research* (riset lapangan) maka penelitiannya adalah bersifat kualitatif yaitu penelitian yang memerlukan data informan sebagai objek penelitian dan pengamatan saja di lapangan sesuai dengan kondisi masyarakat yang diteliti. Maka oleh karena itu, penelitian ini juga tidak memerlukan teknik *random sampling* karena tidak memerlukan populasi dan sampling.

40

Ciri-ciri penelitian Kualitatif *Pertama*, diperlukan suasana alamiah sebagaimana adanya, sebab tindakan pengamatan dapat mempengaruhi apa yang diamati. Karena itu dalam penelitian kualitatif perlu dijaga keasrian suasana, situasi dan kondisi.

⁶⁸ Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Gaung Persada), 2009, h. 11.

⁶⁹ *Ibid*, h. 51.

⁷⁰ Syukur Khalil, *Metodologi Penelitian Komunikasi*, (Bandung: Cita Pustaka Media, 2006), h. 121.

⁷¹ *Ibid*, h. 122.

Kedua, dalam penelitian kualitatif, peneliti atau pembantu peneliti sekaligus menjadi alat pengumpul data primer. Sebab manusialah yang dapat berhubungan dengan responden atau objek, dan menilai apakah kehadirannya dapat mengganggu suasana. Karena itu, dalam penelitian kualitatif keberhasilan proses pengumpulan data sangat tergantung kepada peneliti sebagai instrumen utama. Sedangkan alat-alat lainnya seperti kertas, *tape recorder*, *video cassette*, dan sebagainya, hanya dipandang sebagai alat bantu yang diharapkan dapat mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data, menganalisis dan memahami realitas yang diteliti.

Penelitian kualitatif menuntut peneliti untuk melakukan sendiri kegiatan penelitian di lapangan. Sebab di samping dapat membantu peneliti dalam memahami konteks dan berbagai perspektif dari orang yang sedang diteliti, juga dapat membuat mereka yang diteliti menjadi lebih terbiasa dengan kehadiran peneliti, sehingga perubahan setting alamiah dapat diperkecil sedapat mungkin.

Ketiga, metode-metode kualitatif yang lazim digunakan ketika mengumpulkan data ialah pengamatan terlibat (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*) dan studi dokumen. Data yang dikumpulkan adalah dalam bentuk kata-kata dan gambar, bukan dalam bentuk angka-angka. Karena itu, peneliti kualitatif sangat kaya dengan deskripsi.

Keempat, menganalisis data secara induktif, yaitu mengambil kesimpulan dari hal-hal yang bersifat khusus menjadi kesimpulan yang bersifat umum. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berusaha mengumpulkan fakta dari fenomena atau peristiwa-peristiwa yang bersifat khusus, kemudian berdasarkan fenomena atau peristiwa yang bersifat khusus tadi, diambil kesimpulan yang bersifat umum.

Kelima, teori dibangun dari dasar, yaitu jika peneliti merencanakan untuk menyusun teori, arah penyusunan teori tersebut akan menjadi jelas setelah data selesai dikumpulkan. Dengan demikian, teori dibangun berdasarkan fakta atau realitas yang diperoleh di lapangan selama melakukan penelitian. Berbeda dengan penelitian kuantitatif, pandangan teori tertentu lazimnya dijadikan sebagai landasan dalam melakukan penelitian. Bahkan teori sering diuji kebenarannya melalui sampel tertentu.

Keenam, lebih mementingkan proses daripada hasil, yaitu proses penelitian dianggap sangat penting karena sangat mempengaruhi hasil penelitian. Peneliti sebagai alat paling utama harus bersifat jeli, teliti dan hati-hati untuk mencatat dan merekam semua fakta yang dipandang penting. Sehingga tidak ada informasi dan mata rantai yang terputus. Apabila ada informasi atau fakta penting yang luput dari pengamatan dan catatan penelitian, maka akan berpengaruh kepada hasil penelitian.

Ketujuh, adanya batas yang ditentukan oleh fokus, yaitu dalam penelitian kualitatif, fokus penelitian menjadi pedoman dasar bagi prosedur pelaksanaan penelitian. Fokus penelitian juga menentukan kepada data yang dicari, sumber data, dan metode yang digunakan.

Kedelapan, desain penelitiannya bersifat sementara, yaitu akan mengalami penyempurnaan secara terus menerus tatkala sampai pada tahap pengumpulan dan analisis data.

Kesembilan, pelaporan dengan model studi kasus, yaitu penulisan laporannya menggunakan model studi kasus. Laporan penelitian kualitatif merupakan gambaran tentang situasi secara rinci dalam bentuk deskriptif atau analisis.

Kesepuluh, penafsiran secara idiografis, yaitu hanya berlaku terhadap peristiwa atau kasus yang sedang diteliti pada konteks dan waktu tertentu. Jadi yang diupayakan adalah mendapatkan makna dan pemahaman yang mendalam tentang fakta yang sedang diteliti.

Kesebelas, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan, yaitu hanya berlaku pada kasus yang diteliti saja.

Kedua belas, perlu dilakukan kegiatan *triangulasi*, yaitu perlu dilakukan kegiatan *triangulasi* secara intensif, baik *triangulasi* metode (menggunakan lintas metode dalam pengumpulan data), maupun *triangulasi* sumber data (menggunakan berbagai sumber data yang relevan), serta *triangulasi* petugas pengumpul data (beberapa peneliti mengumpulkan data secara terpisah).

Berdasarkan beberapa pengertian penelitian kualitatif yang dipaparkan para ahli penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku setiap individu yang

berperan aktif baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses “Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Aisyiyah Medan Kota dalam meningkatkan kinerja anggota Aisyiyah Kota Medan” mereka mempunyai relevansi terhadap penelitian ini dan menjadi sumber data penelitian.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Aisyiyah Medan Kota yang beralamat di Jl. Bromo Medan Kota, Kota Medan, Propinsi Sumatera Utara.

Penelitian ini dilaksanakan selama lebih kurang 5 bulan, mulai dari bulan Februari 2018 sampai dengan bulan Juni 2018.

C. Informan Penelitian

Informan penelitian yang dimaksud disini adalah dari mana data diperoleh. Adapun Informan dalam penelitian ini diambil langsung dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai, dalam mencari informasi ini peneliti akan bekerja sama diantaranya dengan : Ketua Aisyiyah Medan Kota, Sekretaris Aisyiyah Medan Kota, Wakil Ketua Aisyiyah Medan Kota, Anggota Aisyiyah Medan Kota. Adapun sumber data dalam penulisan karya ilmiah ini, maka penulis akan membaginya pada dua bagian, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

- a. Data primer yaitu data-data yang harus dihimpun paling awal, yang merupakan data yang paling prinsipil dalam penyusunan karya ilmiah ini, yang diperoleh dari Ketua Aisyiyah Medan Kota, sumber data primer ini adalah merupakan sumber data utama (pokok) yang diperoleh dari Ketua Aisyiyah Aisyiyah, Sekretaris Aisyiyah Medan Kota, Wakil Ketua Aisyiyah Medan Kota, Kepala Bagian, Anggota yang telah bekerja lebih dari empat tahun sebagai informan dalam penelitian ini.
- b. Data Sekunder, yaitu data pendukung untuk menopang dalam kelancaran penulisan karya ilmiah ini, yaitu data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal yang sesuai dengan objek penelitian serta beberapa informasi yang berkompeten dan dokumentasi lainnya yang relevan dengan pembahasan yang dilakukan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penghimpunan data di lapangan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa alat pengumpulan data yang disesuaikan dengan kondisi di lapangan ketika sedang mengadakan penelitian di lapangan, dan pengumpulan data disesuaikan dengan kondisi dimana suasana ketika peneliti mengadakan observasi, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Interview/Wawancara

Interview atau disebut juga dengan wawancara dilakukan dengan upaya untuk mendapatkan beberapa informasi tentang upaya-upaya ketua Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Wawancara ini dilakukan dengan fokus dan mendalam (*in depth interview*) yang dilakukan dalam rangka memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan cara berkomunikasi Ketua Aisyiyah Medan Kota dalam memberikan pengarahan dan bimbingan.

Interview ini biasanya secara personal memberikan beberapa pertanyaan yang sifatnya tidak menyudutkan, dan tidak menguji, dan tidak menyulitkan, akan tetapi menggali sedalam-dalamnya informasi. Serta bagi informan diberikan keleluasaan memaparkan beberapa argumennya.

Dalam interview ini tentu menggunakan teknik-teknik tersendiri, misalnya memberikan contoh kasus pada suatu lembaga atau Aisyiyah yang mengalami masalah komunikasi, atau juga menggali dengan suatu pertanyaan yang bersifat terbuka yang berkaitan dengan pengembangan kinerja penyiar dalam rangka yang lebih baik.

2. Observasi/Pengamatan

Pengamatan dilakukan terhadap pelaksanaan tugas ketua Aisyiyah, terutama tentang aktivitas komunikasinya dalam memberikan pencerahan dalam kepada para pegawai.

Pengamatan ini juga dilakukan untuk mengetahui bentuk komunikasi yang dilakukan oleh ketua Aisyiyah dengan para anggota dalam hal memberikan arahan dan instruksi.

Tahap awal observasi masih merupakan tahap memahami suasana, dan membaurkan diri untuk melihat komunikasi ketua Aisyiyah dalam

memberikan pengarahan untuk para pegawai, sehingga dalam observasi ini dirasakan suasana rasa berempati, sehingga peneliti mampu berbaur dan menyatu terhadap kedua belah pihak yang sedang melaksanakan tugasnya masing-masing. Dalam observasi ini juga peneliti tetap mengadakan catatan-catatan sebagai upaya mempermudah ingatan, meskipun terkadang tidak semua dapat direkam.

E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Setelah penulis mengumpulkan data secara mendetail, maka data tersebut perlu diteliti secara cermat, kemudian data diolah dengan menggunakan metode *induktif*. Metode *induktif* yaitu menarik suatu kesimpulan dari yang khusus kepada yang umum.

Spesifikasi penelitian yang dipergunakan dalam penyusunan karya ilmiah ini adalah penelitian deskriptif analitis yaitu memaparkan, menggambarkan atau mengungkapkan data-data yang mempunyai relevansi dengan permasalahan di atas. Hal tersebut kemudian dibahas atau dianalisis menurut ilmu dan teori-teori Miles dan Huberman, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu : reduksi data, data *display*, kesimpulan/verifikasi.⁷²

1. Data *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti : merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Data *Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah berikutnya adalah mendisplaykan data. Display data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk : uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sebagainya.

⁷² A. Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2014), h. 407-409.

3. Kesimpulan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (dapat dipercaya) yang didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti di lapangan mengumpulkan data.

F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memperkuat teknik pembahasan keabsahan data dari hasil pertemuan, penulis menggunakan 4 kriteria sebagai acuan standar validasi sebagaimana yang ditawarkan oleh Lincoln dan Guba⁷³, yaitu meliputi:

- a. Kredibilitas (*credibility*), yaitu menggambarkan tingkat kepercayaan terhadap peneliti terutama terhadap data dan informasi yang diperoleh. Pada penelitian ini, teknik pemeriksaan kredibilitas dilakukan dengan cara a) perpanjangan keikutsertaan, b) ketekunan pengamatan, c) triangulasi, d) pengecekan sejawat, e) pengecekan anggota.⁷⁴
- b. Keteralihan (*Transferability*), yaitu kemampuan untuk melihat kemungkinan hasil penelitian dalam situasi yang berbeda.
- c. Ketergantungan (*dependability*), yaitu suatu sikap kekonsistenan bagi peneliti dalam proses penelitian yang ditinjau ulang dengan tetap mempertimbangkan konsistensi dan *reliabilitas* data yang ada.
- d. Ketegasan (*Confirmability*) yaitu seluruh data yang diperoleh mampu dijamin kepercayaannya dan diakui oleh banyak orang sebagai gambaran objektivitas, sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dipertanggung jawabkan.

Dari beberapa kriteria yang acuan standar yang disarankan oleh Lincoln dan Guba di atas, maka dalam hal ini penulis lebih cenderung menggunakan kredibilitas (*credibility*), yang meliputi; keikutsertaan, ketekunan pengamatan dan

⁷³ Lincoln, Yahya dan Egon G. Guba, *Naturalistik Inquiry* (Beverly Hills: Sage Publication, 1985), h. 347.

⁷⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, h. 175.

triangulasi, serta ketegasan (*confirmability*) di dalam jaminan keabsahan data yang objektif untuk dipertanggung jawabkan.

BAB 1V

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Tentang Aisyiyah Medan Kota

1. Sejarah dan Latar Belakang Berdirinya Aisyiyah Medan Kota

Kota Medan sebagai ibukota provinsi Sumatera Utara, merupakan pintu gerbangnya Indonesia bagian barat. Masa dahulunya, kota Medan, sebagai pusat perdagangan sekaligus pusat kegiatan sosial dan agama.

Kota Medan memiliki luas 26.510 Hektar (265,10 Km²) atau 3,6% dari keseluruhan wilayah Sumatera Utara. Dengan demikian, dibandingkan dengan kabupaten lainnya, Kota Medan memiliki luas wilayah yang relatif kecil, tetapi dengan jumlah penduduk yang relatif besar.

Secara geografis kota Medan terletak pada 3 30' - 3 43' Lintang Utara dan 98 44' Bujur Timur. Untuk itu topografi kota Medan cenderung miring ke utara dan berada pada ketinggian 2,5 – 36,5 meter diatas permukaan laut.

Pada kota-kota besar, khususnya sebagai ibu kota suatu daerah, biasanya disitu ditempatkan sebagai pusat-pusat kegiatan dari berbagai institusi.

Untuk mengungkapkan sejarah suatu lembaga atau organisasi sedianya harus didukung data yang otentik. Validitas sejarah adalah mutlak mendapatkan data yang demikian. Tetapi, untuk mendapatkan data yang otentik itu boleh jadi akan mengalami banyak kesukaran. Banyak diantara data itu tak lengkap, mungkin juga faktanya tidak mendukung, dan boleh jadi sumbernya tidak jelas.

Yang demikian itulah yang saat ini dihadapi ketika akan menyusun Sejarah Muhammadiyah di Kota Medan. Banyak data tak tertulis daripada data tertulis yang didapat dalam menyusun sejarah tersebut. Namun, yang demikian itu tidak sampai mengurangi validitas sejarah asalkan sumbernya masih dapat dipercaya.

Pada masa penjajahan Belanda dahulu di kota Medan terdapat sebuah kawasan seluas 10 hektar yang komunitas penduduknya dihuni oleh keturunan India Tamil, sehingga daerah tersebut dinamakan Kampung Keling atau Kampung Madras. Hampir semua jalan yang ada di kawasan itu diberi nama-nama kota di India atau nama-nama kerajaan Hindu di Indonesia. Pada masa itu kita bisa

menemukan jalan Muaratakus, jalan Taruma, jalan Kalkuta (sekarang jalan Haji Zainul Arifin), dan jalan Nagapatam tempat bersejarah dimulainya gerakan Muhammadiyah di kota Medan ini.

Bapak Kalimin Sunar dalam sarasehan sehari Muhammadiyah Sumatera Timur, 22 Juli 1990 makalahnya yang ditulis dalam buku Profil Muhammadiyah Sumatera Utara dijelaskan bahwa pengesahan berdirinya Muhammadiyah di Sumatera Timur pada tanggal 1 Juli 1928, namun kegiatan propaganda (dakwah) gerakan Muhammadiyah sudah dimulai sejak 25 November 1927 di Jalan Nagapatam No.44, sekarang Jalan Kediri, Medan di rumah milik seorang pedagang makanan mie rebus bernama Entong Sahari *) yang menjadikan rumahnya tempat memelihara dan mengasuh beberapa anak yatim piatu, dan pada malam harinya sebagai tempat mengaji beberapa orang perantau dari Minangkabau yang telah lama menetap sebagai pedagang Pajak Bundar Petisah, Medan diantaranya St.Djuin, Mas Pono, Sutan Marajo, Haji Syuaib dan lain sebagainya. Di rumah ini mereka selalu mengadakan pengajian dan membahas tentang gerakan Islam di Indonesia. Apalagi jamaahnya ada yang berasal dari Jawa, Mandailing dan Minangkabau. Mereka dahulu di kampung halamannya sudah menerima paham gerakan pembaharuan Islam, disebut Muhammadiyah. Terutama di Minangkabau yang sudah berdiri Muhammadiyah sejak tahun 1925 di Sungai Batang Maninjau. Walaupun mereka bukan kategori muballigh yang terampil dan sengaja dikirim, tetapi mereka simpatisan Muhammadiyah yang tersentuh hatinya dengan gerakan Muhammadiyah. Dari beberapa kali pertemuan akhirnya mereka sepakat mendirikan Muhammadiyah dimana awalnya gerakan ini telah dirintis sejak tahun 1923, terutama Mas Pono yang datang dari Yogyakarta, maka didekatilah HR. Muhammad Said yang pernah menjadi Ketua Syarikat Islam di Pematang Siantar sebagai tenaga baru kekuatan Muhammadiyah.

Dengan demikian sejak tanggal 1 Juli 1928 dibentuklah Muhammadiyah secara resmi ketua yang pertama HR Muhammad Said dan Mas Pono sebagai sekretarisnya serta dilengkapi oleh St.Djuin dan Haji Syuaib, sebagai anggota. Secara lengkap kepengurusan Muhammadiyah ini adalah :

Ketua	: HR Muhammad Said
Wakil Ketua	: Djuin St. Penghulu
Sekretaris	: Mas Pono
Wkl Sekretaris	: Penghulu Manan
Bendahara	: St. Saidi
Advisour	: Tanjung Mhd. Arief
Anggota	: - Kongo St.Maradjo, - Hasan St.Batuah, - Awan St.Saripado, - H.Syuaib, dan - Sutan Berahim

Sayang rumah bersejarah tempat pertama kali berdirinya Muhammadiyah di Kota Medan ini sudah menjadi milik orang lain karena telah dialihkan kepemilikannya oleh salah seorang anak angkat Bapak Entong Sahari pada tahun 1970-an.

Frekuensi gerakan dakwah Muhammadiyah semakin ditingkatkan, dengan mendatangkan penceramah dari Sumatera Barat dan penceramah lainnya, yang terfokus pada masalah usholli, meluruskan arah kiblat, shalat pakai dasi, kenduri kematian, ziarah kubur (kuburan keramat), shalat Hari Raya dilapangan terbuka dan shalat lail 11 rakaat, terutama bulan Ramadhan. Gerakan Muhammadiyah perkotaan ini, meluas sampai ke kota pesisir lainnya, mulai muncul komunitas kecil Muhammadiyah (sekarang pimpinan Ranting Muhammadiyah).

2. Visi dan Misi Aisyiyah Medan Kota

a. Identitas

Aisyiyah, organisasi perempuan Persyarikatan Muhammadiyah, merupakan gerakan Islam dan dakwah amar makruf nahi mungkar, yang berazaskan Islam serta bersumber pada Al-Quran dan Assunnah

b. Visi

Tegaknya agama Islam dan terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Visi Pengembangan Tercapainya usaha-usaba Aisyiyah yang mengarah pada penguatan dan pengembangan dakwah amar makruf nahi mungkar secara lebih berkualitas menuju masyarakat madani, yakni masyarakat Islam yang sebenar-benarnya.

c. Misi

Misi Aisyiyah diwujudkan dalam bentuk amal usaha, program dan kegiatan meliputi:

- 1) Menanamkan keyakinan, memperdalam dan memperluas pemahaman, meningkatkan pengamalan serta menyebarkan ajaran Islam dalam segala aspek kehidupan.
- 2) Meningkatkan harkat dan martabat kaum wanita sesuai dengan ajaran Islam.
- 3) Meningkatkan kualitas dan kuantitas pengkajian terhadap ajaran Islam.
- 4) Memperteguh iman, memperkuat dan menggembirakan ibadah, serta mempertinggi akhlak.
- 5) Meningkatkan semangat ibadah, jihad zakat, infaq, shodaqoh, wakaf, hibah, serta membangun dan memelihara tempat ibadah, dan amal usaha yang lain.
- 6) Membina AMM Puteri untuk menjadi pelopor, pelangsung, dan penyempurna gerakan Aisyiyah.
- 7) Meningkatkan pendidikan, mengembangkan kebudayaan, mempertuas ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menggairahkan penelitian.
- 8) Memajukan perekonomian dan kewirausahaan ke arah perbaikan hidup yang berkualitas.
- 9) Meningkatkan dan mengembangkan kegiatan dalam bidang-bidang sosial, kesejahteraan masyarakat, kesehatan, dan lingkungan hidup
- 10) Meningkatkan dan mengupayakan penegakan hukum, keadilan, dan kebenaran serta memupuk semangat kesatuan dan persatuan bangsa.
- 11) Meningkatkan komunikasi,ukhuwah, kerjasama di berbagai bidang dan kalangan masyarakat dalam dan luar negeri.
- 12) Usaha-usaha lain yang sesuai dengan maksud dan tujuan organisasi.

3. Nama-Nama Anggota Aisyiyah Medan Kota.

Berikut Nama-nama susunan kepengurusan Aisyiyah Medan Kota.⁷⁵

NO	NAMA	JABATAN
----	------	---------

⁷⁵ Suran Keterangan kepengurusan Aisyiyah Medan Kota Priode 2015-2020.

1	Nurhasanah, M.A.	Ketua
2	Raudhatul Ambar, S.Pd.I	Wakil Ketua
3	Nurul Akbar, S.Pd.I	Ka. Bag. Dakwah dan Taklim
4	Alihot Mutia, S.Pd.I	Ka. Bag. Administrasi Umum
5	Aisyah Siregar, Lc	Bendahara Umum
6	Bianra Situmorang, S.Pd.I	Bendahara
7	Ritasari, S.Pd.I	Sekretaris
8	Putri Cita, S.Pd.I	Ka. Bag. Sosial (Masyari')
9	Lia Harum, S.P	Humas dan Transportasi
10	Dewi Apriani, S.Sos	Dakwah dan Taklim
11	Retno Ayu, S.Pd.I	Bagian Sosial
12	Aulia Kartika Lubis, S.Pd.I	Ka. Bag Desain
13	Sarifah Aini, S.Pd.I	Staff Dakwah dan Taklim

4. Kegiatan-Kegiatan Aisiyah Medan Kota.

Program Aisiyah Medan Kota 2015 - 2020 merupakan penjabaran dan pemfokusan program jangka panjang untuk lima tahun ketiga program jangka panjang kedalam program jangka menengah dalam periode dimaksud. Dengan demikian, Program Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Medan disesuaikan dengan tahapan program sebagaimana dicantumkan dalam program jangka panjang.

Dalam kerangka kebijakan program kerja jangka panjang disebutkan bahwa, kebijakan program PD Aisiyah Kota medan Periode 2015 - 2020.

Tujuan

1. Meningkatkan dan berkembangnya organisasi dan jaringan untuk menjadi gerakan Islam yang maju, profesional, dan modern.
2. Meningkatkan dan berkembangnya sistem gerakan dan amal usaha yang unggul dan mandiri bagi terciptanya kondisi dan faktor-faktor pendukung terwujudnya masyarakat islam yang sebenar-benarnya.
3. Meningkatkan dan berkembangnya peran strategis Muhammadiyah dalam kehidupan umat, bangsa, dan dinamika lokal.

Prioritas Pengembangan

Dalam penyusunan program periode 2015 - 2020 ditetapkan ciri pengembangan yang mengandung aspek-aspek tertentu yang penting, strategis, dan memiliki pengaruh yang menentukan serta harus disujudkan secara terukur

dalam gerakan Aisyiyah. Ciri pengembangan tersebut harus tercermin dalam setiap program, baik program umum maupun perbidang, yang penjabarannya disusun dalam kerangka kebijakan program dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang dapat diukur keberhasilannya. Adapun ciri-ciri pengembangan program Pimpinan Ranting Aisyiyah Medan Kota adalah sebagai berikut :

1) Sistem Gerakan

Hal yang berkaitan dengan aspek-aspek nilai dan konsep yang hal-hal mendasar dalam gerakan Aisyiyah.

- a) Menguatnya sistem gerakan Aisyiyah yang maju, profesional, dan modern.
- b) Menguatnya sistem gerakan Aisyiyah yang dilandasi keikhlasan dan komitmen dari seluruh anggotanya.
- c) Menguatnya pemahaman ideologi dan visi gerakan Aisyiyah.

2) Organisasi dan Kepemimpinan

Hal yang berkaitan dengan kelembagaan dan kekuatan penggerak dalam Aisyiyah.

- a) Menguatnya sistem manajemen organisasi Aisyiyah yang dinamis dan produktif.
- b) Menguatnya sistem kepemimpinan kolektif-kolegial yang transformatif yang mampu memberikan keteladanan, memobilisasi potensi, memproyeksikan masa depan, dan mengagendakan perubahan.
- c) Perluasan organisasi dan kepemimpinan Daerah, Cabang, dan Ranting sebagai basis gerakan di tingkat bawah.
- d) Tersusunnya rancangan dan terlaksananya perintisan restrukturisasi organisasi yang bercorak gerakan, antara lain berasas - potensial, responsif, dan desentralisasi sejalan dengan prinsip gerakan Aisyiyah.

3) Jaringan

Hal yang berkaitan dengan hubungan internal dan eksternal Aisyiyah.

- a) Menguatnya peran dan jaringan keumatan, kebangsaan, dan kemanusiaan universal.
- b) Menguat dan meluasnya jaringan amal usaha, kegiatan, perangkat Persyarikatan.

4) Sumberdaya

Hal yang berkaitan dengan aspek pendukung dan pelaku gerakan Aisyiyah.

- a) Terlaksananya pembinaan, pengembangan, dan pemberdayaan anggota Aisyiyah sebagai subyek gerakan secara konsisten dan berkelanjutan.
- b) Terlaksananya sistem kaderisasi dan regenerasi dalam Aisyiyah secara konsisten dan berkelanjutan.
- c) Meningkatnya jumlah simpatisan sebagai basis rekrutmen anggota Aisyiyah.
- d) Terlaksananya sistem pengelolaan sumber-sumber dana, harta kekayaan, dan aset persyarikatan secara transparan, akurat, dan konsisten.

5) Aksi dan Pelayanan

Hal yang berkaitan dengan aktivitas secara langsung dan dapat dinikmati hasilnya oleh anggota Aisyiyah dan masyarakat luas.

- a) Terbangunnya sinergi pelayanan publik sebagai wahana untuk menumbuhkembangkan *Islamic Civil Society*.
- b) Terlaksananya pelayanan publik melalui amal usaha, program, dan kegiatan Aisyiyah yang berkualitas.
- c) Terlaksananya fungsi advokasi dalam pelayanan dan kebijakan publik dari gerakan Aisyiyah.

B. Temuan Khusus

1. Komunikasi Ketua Aisyiyah Dengan Kepala Bagian

Berdasarkan temuan di lapangan yang didapati oleh peneliti saat melakukan penelitian di Aisyiyah Medan Kota, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, terdapat suasana kerja yang baik, suasana yang akrab antar sesama pegawai, suasana yang akrab antar anggota dengan atasan, hal ini terlihat didalam berbagai kegiatan baik yang sifatnya formal maupun kegiatan yang bersifat non formal.

Kinerja maksimal kepala bagian dan seluruh anggota yang tercipta dalam lingkungan Aisyiyah Medan Kota tidak lepas dari cara berkomunikasi serta gaya kepemimpinan Ketua Aisyiyah Medan Kota yakni Nurhasanah MA. Ketua Aisyiyah mengatakan hal ini bisa tercipta dengan sistem komunikasi

yang dibangun antara Ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah, Kepala Bagian dan para anggota melalui komunikasi internal antara Ketua Aisyiyah dengan masing-masing mereka. Ketua Aisyiyah sering melakukan dialog baik melalui rapat rutin yang terjadwal setiap bulannya, maupun melalui *face to face* atau orang perorang. Sehingga terbangunlah suasana kekeluargaan diantara *stakeholder* yang ada dalam Aisyiyah tersebut. Selain itu Ketua Aisyiyah juga mengatakan untuk membina hubungan yang baik tersebut Ketua Aisyiyah mengingatkan para anggota ketika menyampaikan taushiah atau nasehat dihadapan mereka, dan setiap nasehat atau taushiah tersebut Ketua Aisyiyah akan berusaha mempraktekannya dari diri beliau sendiri terlebih dahulu, juga untuk membina hubungan yang baik Ketua Aisyiyah melakukan studi banding dengan lembaga sosial yang lain, dan juga untuk membina hubungan yang baik dengan kepala bagian dan para pegawai, Ketua Aisyiyah mengajak mereka *rihlah* (rekreasi) ketempat wisata akan dituangkan dalam rencana strategi kerja tahunan Aisyiyah, bertujuan untuk mengendorkan ketegangan selama bekerja dan untuk mengurangi tekanan pekerjaan dalam tahun tersebut.⁷⁶

Menurut pemaparan yang disampaikan Ketua Aisyiyah, kegiatan-kegiatan Aisyiyah yang diinstruksikan kepada bawahan akan terlaksana dengan baik ketika kegiatan tersebut mempunyai tujuan dan teknis pelaksanaan yang jelas dan ditopang dengan dana yang mencukupi.⁷⁷ Untuk itu sebelum pelaksanaan sebuah kegiatan, atau menjalankan sebuah program maka Ketua Aisyiyah berusaha maksimal mengkomunikasikan tujuan dan teknis pelaksanaan kegiatan-kegiatan atau program-program Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah sekaligus menyampaikan kebutuhan biaya untuk pelaksanaan kegiatan yang diusulkan tersebut. Setelah memahami maksud dari tujuan pelaksanaan kegiatan yang diusulkan dan menyepakati teknis pelaksanaan kegiatan yang diusulkan beserta biaya yang dibutuhkan maka

⁷⁶ Nurhasanah, MA, Ketua Aisyiyah, wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah , Tanggal 16 April 2018.

⁷⁷ Nurhasanah, MA, Ketua Aisyiyah, wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah , Tanggal 16 April 2018.

Pembina Aisyiyah akan mengkomunikasikan kegiatan yang diusulkan tersebut kepada para donatur yang akan menanggulangi kegiatan yang diusulkan karena Pembina Aisyiyah adalah perantara antara donatur kegiatan dengan Aisyiyah. Setelah sebuah kegiatan atau sebuah program disepakati maka Ketua Aisyiyah akan mengkomunikasikan teknis pelaksanaan kegiatan tersebut dengan kepala bagian yang berkaitan dengan kegiatan. Ketika kegiatan berkaitan dengan seminar atau dakwah maka Ketua Aisyiyah akan mengkomunikasikannya dengan Kepala bagian Dakwah dan Ta'lim, ketika kegiatan yang disetujui berkaitan dengan sosial kemasyarakatan maka Ketua Aisyiyah akan mengkomunikasikan dengan Kepala Bagian Sosial. Seluruh kegiatan atau program Aisyiyah yang telah disetujui akan dituangkan kedalam Renstra Tahunan. Berdasarkan Renstra Tahunan inilah Ketua Aisyiyah akan mengevaluasi bawahannya dalam menjalankan tugas yang diamanahkan tersebut.

Berkaitan dengan komunikasi yang dibangun oleh Ketua Aisyiyah dengan para kepala bagian meliputi berbagai hal, diantaranya komunikasi dalam menyampaikan aturan dan kebijakan yang akan diterapkan kepada para pegawai, dalam hal ini Ketua Aisyiyah menyampaikan aturan dan kebijakan kepada mereka dengan melalui komunikasi secara langsung, dan komunikasi secara langsung itu dilakukan oleh Ketua Aisyiyah melalui rapat rutin kepada kepala bagian yang telah terjadwal setiap bulan, dan biasanya dilakukan oleh Ketua Aisyiyah pada minggu pertama dan minggu ketiga setiap bulannya. Sebagai seorang pemimpin Ketua Aisyiyah mengatakan perlu menjalin komunikasi dengan para kepala bagian karena bagaimana mungkin saya bisa menerapkan kebijakan atau aturan yang ada tanpa dukungan dari kepala anggota tersebut, maka salah satu cara agar mereka mau mendukung dan melaksanakan peraturan dan kebijakan yang ada yaitu dengan melalui pendekatan komunikasi.

Komunikasi internal yang dilakukan oleh Ketua Aisyiyah dengan para kepala bagian melalui dua bentuk komunikasi. Pertama, komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*), komunikasi dari atas ke bawah ini

merupakan komunikasi langsung dengan para kepala bagian melalui rapat-rapat yang sudah dijadwalkan terlebih dahulu. Pembahasan yang akan dibahas Ketua Aisyiyah ketika melakukan komunikasi dengan kepala bagian ini berkaitan dengan, pemberian tugas, evaluasi dari tugas-tugas yang diinstruksikan, memberikan penjelasan atau pemahaman terhadap instruksi yang diberikan supaya jelas, menyampaikan kebijakan-kebijakan, aturan-aturan dan *mashlahat* yang ada. Kedua, komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) para kepala bagian melakukan komunikasi dengan Ketua Aisyiyah dalam hal menyampaikan perkembangan tugas yang diberikan, atau perkembangan kegiatan yang dilaksanakan, meminta masukan atau pendapat ketika kepala bagian menghadapi masalah atau kendala dalam menjalankan atau melaksanakan kegiatan Aisyiyah, menyampaikan usulan atau ide-ide yang dilihat oleh para kepala bagian sesuai dengan kegiatan-kegiatan Aisyiyah. Komunikasi ke atas ini kebanyakan dilakukan secara langsung *face to face* ketika memerlukan keputusan dari Ketua Aisyiyah dalam waktu yang terbatas. Karena menurut Ketua Aisyiyah dengan cara berkomunikasi langsung dengan para kepala bagian, ia dapat langsung mengetahui masalah atau persoalan yang dihadapi oleh para staf dan sekaligus juga dapat mengetahui sejauh mana aturan dan kebijakan yang ada telah sampai dan dilaksanakan oleh para *stake holder* yang ada.⁷⁸

Ketua Aisyiyah mengatakan ketika komunikasi internal antara atasan dan bawahan disebuah lembaga terjalin baik maka akan menciptakan suasana kekeluargaan antar atasan dan bawahan. Ketika suasana kekeluargaan tercipta dilingkungan kerja maka akan menambah loyalitas bawahan dalam melaksanakan tugasnya, dan akan mengurangi kesalahpahaman baik antara atasan dengan kepala bagian, atau antara kepala bagian dengan kepala bagian yang lain.⁷⁹

⁷⁸ Nurhasanah, MA, Ketua Aisyiyah, wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah , Tanggal 16 April 2018.

⁷⁹ Nurhasanah, MA, Ketua Aisyiyah, wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah , Tanggal 16 April 2018.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Keuangan Aisyiyah Medan Kota, ia menuturkan sebagai Kepala Keuangan Aisyiyah ia juga diajak berkomunikasi di dalam menetapkan aturan-aturan, kebijakan-kebijakan atau program-program kegiatan yang ingin dibuat, biasanya Ketua Aisyiyah mengajak kepala bagian keuangan untuk membicarakannya sekaligus meminta pandangan dan masukannya sebelum mengkomunikasikan aturan, kebijakan, atau program tersebut sebelum disampaikannya kepada para anggota melalui rapat yang sudah dijadwalkan. Pada saat rapat tersebut biasanya Ketua Aisyiyah selain menyampaikan informasi aturan dan kebijakan yang ada, juga membicarakan hal-hal yang dianggap penting misalnya seputar kendala-kendala yang dihadapi para kepala bagian dalam melaksanakan tugasnya. Selain untuk menjalin hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan. Ketua Aisyiyah juga melakukan komunikasi dengan tujuan untuk merangkul seluruh *stake holder* yang ada di Aisyiyah Medan Kota, yaitu dengan membuka komunikasi terhadap siapapun tanpa memandang apakah mereka malas atau rajin.

Apabila ada kendala yang disampaikan oleh Kepala Bagian berkaitan dengan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh mereka atau masalah internal Kepala Bagian dengan para pegawainya, maka biasanya Ketua Aisyiyah mengajak seluruh *stake holder* yang ada memberikan solusi dan masukan atas permasalahan tersebut, supaya solusi dan masukan yang disampaikan oleh kepala bagian yang lain dapat di praktekan untuk menyelesaikan permasalahan di bagian tersebut. Apabila permasalahan tersebut tidak dapat diselesaikan oleh Kepala Bagian, maka Ketua Aisyiyah melakukan pendekatan-pendekatan pribadi misalnya dengan dengan mengajak berbicara empat mata kepada mereka. Dengan pendekatan pribadi tersebut Ketua Aisyiyah berusaha membangun suasana kekeluargaan dengan bawahan. Apa yang dilakukan oleh Ketua Aisyiyah Tersebut membawa dampak positif, dimana para Kepala Bagian atau para anggota merasa puas dengan apa yang

dilakukan oleh Ketua Aisyiyah dengan tidak membiarkan persoalan yang ada berkembang terus.⁸⁰

Keterangan Kepala Bagian Keuangan diatas diperkuat oleh keterangan yang didapat penulis dari sekretaris kantor Aisyiyah Medan Kota bahwa Ketua Aisyiyah sebelum memutuskan suatu perkara atau permasalahan maka Ketua Aisyiyah akan mengajak seluruh Kepala bagian membicarakannya sebelum disosialisasikan kepada seluruh anggota. Sekretaris menyampaikan bahwa dalam memberikan instruksi atau tugas kepada bagian tertentu, Ketua Aisyiyah mengkomunikasikannya secara langsung dengan kepala bagian tersebut, supaya intruksi tersebut jelas dan tidak menimbulkan kesalahan pahaman. Dengan komunikasi langsung tersebut diharapkan Kepala Bagian mengetahui tujuan atau target yang akan dicapai, dan memahami teknis pelaksanaan tugas yang diminta sesuai dengan yang diinginkan.

Setelah meberikan tugas kepada Kepala bagian, Ketua Aisyiyah akan mengevaluasi tugas tersbut sesuai dengan waktu yang ditntukan ketika memberikan tugas. Sikap Kepala Bagian Ketika mendapatkan tugas dan intruksi dari Ketua Aisyiyah akan berusaha mengerjakan tugas dan instruksi tersebut sesuai dengan kemampuan, pengalaman, masing-masing kepala bagian. Evaluasi dilakukan Ketua Aisyiyah padsa tiga bagian, pertama; evaluasi persiapan sebelum melaksanakan tugas, kedua; evaluasi ketika pelakasanaan tugas, ketiga; evaluasi setelah pelaksanaan tugas. Dalam mengevaluasi tugas dan intruksi yang berikan tersebut, ketika tugas tersebut tidak dilaksanakan sesuai dengan yang instruksikan maka Ketua Aisyiyah akan meminta penjelasan dari penanggung jawab alasannya atau kendala yang didapati dalam melaksanakan tugas tersebut. Ketika Ketua Aisyiyah mengamati bahwa kekeliruan yang dilakukan oleh Kepala Bagian dalam melaksanakan tugas tersebut berasal dari Kepala Bagian tersebut maka Ketua

⁸⁰ Bianra Situmorang, Bendahara, wawancara di ruangan bendahara Aisyiyah Medan Kota Tanggal 20 April 2018.

Aisyiyah akan menasehati dan mengingatkan Kepala Bagian tersebut akan kekeliruannya.⁸¹

Hal serupa disampaikan Kepala Bagian Dakwah dan Ta'lim ketika di wawancara bahwa Ketua Aisyiyah dalam berkomunikasi dengan Kepala Bagian, Ketua Aisyiyah berkomunikasi dengan komunikasi yang baik. Dengan adanya komunikasi yang baik tersebut dapat mempermudah Kepala Bagian untuk menanyakan hal-hal yang kurang dipahami dan meminta masukan ketika pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan. Dengan adanya komunikasi yang baik tersebut diharapkan seluruh Kepala Bagian mengetahui tujuan lembaga kedepannya, dan target yang akan dicapai beberapa tahun mendatang.⁸²

Gambaran komunikasi yang diterapkan oleh Ketua Aisyiyah dengan Kepala Bagian diperkuat dengan penjelasan Kepala Bagian Sosial, yang mana Kepala Bagian Sosial mengatakan bahwa dalam berkomunikasi dengan bawahan Ketua Aisyiyah selalu memilih bahasa-bahasa atau kata-kata yang mudah dipahami dan dapat diterima oleh seluruh bagian. Dari interaksi komunikasi yang baik tersebut merupakan salah satu factor tercapainya tujuan sebuah kegiatan atau sebuah kebijakan dan aturan. Begitu juga dalam menegur dan memberikan peringatan kepada bagian yang melakukan kesalahan, Ketua Aisyiyah selalu memilih kata-kata yang dapat diterima dan tidak menyakitkan hati bagian yang ditegur. Sehingga bagian yang ditegur berupaya untuk merubah kepada yang lebih baik setelah dingatkan kekeliruan yang telah dilakukannya, dan berupaya untuk tidak melakukan kekeliruan yang sama di waktu mendatang. Teguran atau peringatan yang diberikan kepada bagian yang melakukan kesalahan pertama dalam bentuk teguran lisan, ketika tidak ada perubahan kepada arah yang lebih baik maka Ketua Aisyiyah akan menerbitkan teguran tertulis Surat Peringatan Satu, dan selanjutnya Surat peringatan Dua dan Pemutusan Hubungan Kerja ketika anggota tersebut tetap

⁸¹ Ritasari, Sekretaris Aisyiyah Medan Kota, wawancara di Ruang Sekretaris Aisyiyah Medan Kota, tanggal 20 April 2018.

⁸² Dewi Apriani, Kepala Bagian Dakwah dan Ta'lim, wawancara di Ruang Kepala Bagian Dakwah dan Ta'lim Aisyiyah Medan Kota, tanggal 20 April 2018.

tidak melakukan pembenahan kepada yang lebih baik dan tetap melakukan kesalahan yang sama. Teguran diberikan sebagai pembelajaran bagi yang melakukan kesalahan dan anggota yang lain.⁸³

Dalam berkomunikasi dengan Kepala Bagian selain *face to face*, Ketua Aisyiyah juga menggunakan sarana media komunikasi yang ada seperti *handpone*, aplikasi-aplikasi sosial media lainnya seperti *whatsaap*, *Line*, dan *email*. Media komunikasi ini digunakan oleh Ketua Aisyiyah untuk mempermudah mengevaluasi perkembangan pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada Kepala Bagian, dan supaya komunikasi tetap terjalin walaupun kepala bagian atau Ketua Aisyiyah tidak ada di tempat.

Berdasarkan temuan diatas dapat diketahui bahwa Ketua Aisyiyah pada dasarnya telah melaksanakan komunikasi internal itu sendiri didalam menjalankan kepemimpinannya di Aisyiyah Medan Kota di Desa Bangun Sari Kecamatan Tanjung Morawa, dimana Ketua Aisyiyah selalu menjalin komunikasi antara dirinya dan kepala bagian baik secara berkelompok seperti komunikasi pada waktu rapat atau komunikasi langsung *face to face* atau menggunakan media komunikasi ketika Ketua Aisyiyah tidak ada di tempat.

2. Komunikasi Ketua Aisyiyah dengan Anggota

Komunikasi yang sama juga dibangun oleh Ketua Aisyiyah dengan para anggota yang ada dilingkungan Aisyiyah Medan Kota, dimana Ketua Aisyiyah juga selalu melakukan hubungan atau komunikasi dengan seluruh anggota melalui kesempatan apa saja baik melalui rapat-rapat yang telah dijadwalkan, melalui perbincangan-perbincangan ringan dengan para anggota disaat istirahat atau pada saat kumpul bersama. Ketua Aisyiyah juga menuturkan bahwa untuk memaksimalkan komunikasi yang selama ini telah dibangun terkadang beliau menjumpai pegawai, dan melihat perkembangannya, dan memberikan masukan atau pendapatnya langsung kepada anggota yang didatangi. Dan setelah melakukan pengamatan langsung tersebut maka Ketua Aisyiyah menyampaikan apa yang dilihat dan apa yang

⁸³ Putri Cita, Kepala Bagian Sosial, wawancara di Ruang Bagian Sosial Aisyiyah Medan Kota, tanggal 20 April 2018.

didapatkan dari pengamatan yang beliau dapati tersebut kepada atasan anggota yang didatangi tersebut, supaya dapat memantau perkembangan pegawainya lebih lanjut. Karena pemantauan anggota secara langsung setiap harinya adalah ditangan Kepala Bagian.⁸⁴

Diantara kegiatan yang direncanakan Ketua Aisyiyah untuk mencairkan suasana kerja yang lebih baik dengan para pegawai, Ketua Aisyiyah membuat program *rihlah (refreshing)* setiap tahunnya ke tempat wisata. Diacara tersebut seluruh anggota dan keluarga membaaur, saling bercerita dari hal yang ringan sampai kepada masalah-masalah yang dialami oleh masing-masing anggota dalam menjalankan tugasnya, sehingga pada saat seluruh anggota akan merasa lebih dekat dan akrab sehingga tidak ada suasana yang kaku antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya antara bawahan dengan atasan, dan pada saat ini Ketua Aisyiyah selaku pimpinan akan banyak mengetahui permasalahan-permasalahan anggota yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan pimpinan pada saat menjalankan tugasnya sehari-hari. Sehingga dengan permasalahan-permasalahan anggota yang beliau dapati langsung tersebut akan berupaya mencari solusi dan jalan keluar terbaik dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi anggota dalam menjalankan tugasnya, biasanya solusi dan jalan keluar tersebut akan dibicarakan oleh Ketua Aisyiyah dengan masing-masing Kepala Bagian. Tujuannya adalah supaya anggota dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya tidak tertekan dan dapat maksimal melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang diinstruksikan oleh atasannya. Dengan adanya komunikasi yang baik antara Kepala Bagian dengan Pegawainya maka permasalahan kerja akan lebih mudah diselesaikan dan akan menambah loyalitas anggota dalam menjalankan tugas yang diberikan tersebut.⁸⁵

Apa yang telah disampaikan oleh Ketua Aisyiyah tersebut yaitu mengenai komunikasi yang dibangun oleh Ketua Aisyiyah dengan para

⁸⁴ Nurhasanah, Ketua Aisyiyah, Wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah, Tanggal 25 April 2018.

⁸⁵ Nurhasanah, MA, Ketua Yayasan, wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah Medan Kota, tanggal 16 April 2018.

anggota ternyata dibenarkan oleh salah seorang anggota di bagian desain menuturkan bahwa dalam menyampaikan usulan, masukan atau kritikan secara langsung, Ketua Aisyiyah berupaya memilih kata-kata dan kalimat-kalimat yang mudah dipahami dan dapat diterima oleh pegawai, sehingga anggota akan mendengarkan masukan atau kritikan tersebut dengan lapang dada, dan berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan sebaiknya dengan memperhatikan usulan dan masukan serta kritikan dari Ketua Aisyiyah tersebut. Kepala bagian desain Aisyiyah mengatakan bahwa Ketua Aisyiyah adalah sosok yang pandai dalam berkomunikasi dengan bawahannya, Ketua Aisyiyah berusaha berinteraksi dengan bawahan dengan cara-cara yang disukai bawahan, Ketua Aisyiyah berusaha memotivasi anggota ketika melihat anggota merasa tidak sanggup melaksanakan tugas dengan mencontohkan generasi-generasi yang sukses pada saat mereka tidak menyerah kepada keadaan tetapi mencari solusi dari keadaan yang sulit kepada yang lebih baik.⁸⁶

Selanjutnya pendapat yang juga disampaikan oleh anggota koordinator dakwah bahwa Ketua Aisyiyah sangat memperhatikan hubungan komunikasi dengan para pegawai. Adapun komunikasi yang dilakukan oleh Ketua Aisyiyah yaitu komunikasi langsung antara Ketua Aisyiyah dengan para pegawai, baik menyangkut dengan aturan maupun kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan demikian para anggota bisa mengetahui langsung tentang aturan dan kebijakan yang akan diterapkan, selain itu juga nampaknya Ketua Yayasan juga ingin mengetahui sejauh mana kesiapan para anggota dalam menerima dan melaksanakan aturan dan kebijakan yang akan diterapkan. Hal ini bisa dilihat Ketika Ketua Aisyiyah sudah selesai menyampaikan aturan dan kebijakan yang akan diterapkan maka Ketua Aisyiyah biasanya meminta tanggapan dan masukan dari para anggota terhadap aturan dan kebijakan yang akan diterapkan tersebut apakah aturan dan kebijakan tersebut dapat diterima atau tidak oleh para pegawai. Setelah

⁸⁶ Aulia Kartika Lubis, Kepala Bagian Desain, wawancara di Ruang Bagian Desain Aisyiyah Medan Kota, tanggal 25 April 2018.

kebijakan dan aturan tersebut di komunikasikan dengan baik dengan para pegawai, ketika diterapkan maka anggota akan berusaha melaksanakan kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan tersebut semampunya, karena mematuhi aturan dan kebijakan pimpinan merupakan inti dari kepatuhan terhadap pemimpin itu sendiri. Ketua Aisyiyah dalam berkomunikasi dengan anggota tidak hanya membicarakan perkembangan atau hasil suatu kegiatan atau program, melainkan beliau juga membicarakan permasalahan-permasalahan yang dijumpai dan bagaimana pemecahan masalah tersebut.⁸⁷

Kami para anggota sesekali memang mengalami kendala atau hambatan dalam melaksanakan tugas-tugas kami sebagai pegawai, biasanya kami tanpa sungkan menyampaikan permasalahan kami kepada Ketua Aisyiyah dan Alhamdulillah ternyata mendapatkan tanggapan atau respon yang baik dari Ketua Aisyiyah, kebanyakan dari permasalahan tersebut dapat diselesaikan dalam waktu cepat, sebagian kecil dari permasalahan yang dikeluhkan anggota yang berkaitan dengan dana operasional misalnya, ditangguhkan penyelesaiannya sampai mendapatkan keputusan dari Pembina Aisyiyah. Penyelesaian masalah yang berkaitan dengan diri pegawai, seringkali Ketua Aisyiyah dalam menyelesaikan masalah tersebut melalui pendekatan personal atau pribadi dengan para pegawai.⁸⁸

Hasan Hamzah mengatakan, Komunikasi yang dilakukan Ketua Aisyiyah terhadap para anggota ternyata memiliki dampak positif, baik kepada kami para anggota dan juga kepada *stake holder* yang ada misalnya dengan dibangunnya komunikasi oleh Ketua Aisyiyah kepada para pegawai, maka terjalin hubungan yang harmonis antara para pegawai, serta tidak ada prasangka negative dari para anggota kepada Ketua Aisyiyah sehingga apapun kebijakan dan atura yang akan diberlakukan oleh Ketua Aisyiyah, para anggota siap untuk melaksanakannya, karena para anggota dan staf akan beranggapan bahwa aturan dan kebijakan yang akan diberlakukan itu pada

⁸⁷ Retno Ayu, Staf Bagian Dakwah dan Ta'lim, wawancara di Ruang Bagian Dakwah dan Ta'lim Aisyiyah Medan Kota, tanggal 25 April 2018.

⁸⁸ Bianra Situmorang, Bendahara Aisyiyah, wawancara di Ruang Bendahara Aisyiyah Medan Kota, tanggal 25 April 2018.

dasarnya untuk meningkatkan mutu atau kualitas para anggota serta juga untuk lebih memajukan Aisyiyah Medan Kota.⁸⁹

Ketua Aisyiyah juga memaksimalkan komunikasi yang telah dibangun dengan para anggota yaitu dengan mengajak berbincang-berbincang anggota pada saat istirahat, berbincang-bincang dengan anggota pada saat melakukan perjalanan dinas ke luar daerah, dengan seringnya melakukan hubungan komunikasi dengan para anggota baik pada jam kerja atau di luar jam kerja sehingga terwujudlah rasa kekeluargaan yang tinggi antara anggota dan Ketua Aisyiyah. Dengan rasa kekeluargaan inilah para anggota akan menyatakan keluhan-keluhan atau masalah-masalah yang dihadapi, baik masalah-masalah yang berkaitan dalam melaksanakan tugas yang diperintahkan atau masalah-masalah pribadi pegawai. Disini Ketua Aisyiyah berusaha menjadi pendengar yang baik, memberikan masukan dan saran atas permasalahan yang dihadapi serta memotivasi anggota dalam melalui masalah tersebut. Hal inilah yang menyebabkan anggota merasa nyaman melaksanakan tugas yang diperintahkan, karena ketika menghadapi benturan atau permasalahan anggota tidak dibiarkan sendiri dalam menyelesaikan masalah tersebut. Dalam berkomunikasi dengan para anggota terkadang Ketua Aisyiyah mendapati beberapa kendala diantara, yaitu; kurang profesionalnya sebagian anggota dalam melaksanakan tugas disebabkan latar belakang pendidikan yang berbeda dengan tugas yang ditanggung jawabi, hal ini terkadang berakibat kepada pencapaian tugas kurang maksimal. Dan dalam permasalahan ini metode penyelesaian yang diterapkan Ketua Aisyiyah adalah dengan mengadakan latihan-latihan yang bertujuan untuk pengembangan skill pegawai, dengan adanya latihan-latihan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai.⁹⁰

Selain dari pernyataan yang disampaikan oleh beberapa orang anggota diatas, diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan oleh Wakil Ketua

⁸⁹ Sarifah Aini, Staf Bagian Dakwah dan Ta'lim, wawancara di Ruang Bagian Dakwah dan Ta'lim Aisyiyah Medan Kota, tanggal 25 April 2018.

⁹⁰ Aisyah Siregar, Bendahara Umum, wawancara di ruangan Bendahara Umum Aisyiyah Medan Kota, Tanggal 25 April 2018.

Aisyiyah, Ketua Aisyiyah selalu melakukan komunikasi kepada para anggota baik melalui rapat-rapat, dalam perjalanan dinas, pada waktu istirahat atau diluar jam kerja, komunikasi yang dilakukan tersebut adalah komunikasi langsung *face to face*. Komunikasi yang dibangun Ketua Aisyiyah ini selain bertujuan untuk membangun hubungan yang harmonis antara Ketua Aisyiyah dengan para pegawai, Ketua Aisyiyah ingin mengetahui secara langsung persoalan-persoalan apa saja yang dihadapi oleh para anggota didalam melaksanakan tugasnya sehari-sehari yang bisa mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan tugas kerja yang diinstruksikan dan dapat menurunkan kinerja para pegawai. Begitu juga dengan setiap aturan-aturan atau kebijakan-kebijakan yang baru Ketua Aisyiyah memsosialisasikan kepada para anggota secara langsung agar tidak terjadi kesalahpahaman didalam merespon kebijakan dan aturan tersebut, sehingga tetap terjalin hubungan yang baik antara Ketua Aisyiyah dengan para pegawai, dan kebijakan serta aturan yang baru tersebut dapat diterima oleh segala pihak. Karena ketika terjadi kesalahpahaman dalam merespon kebijakan atasan dapat mengakibatkan turunnya kinerja anggota dalam melaksanakan tugas yang diberikan⁹¹.

Berdasarkan temuan diatas diketahui bahwa Ketua Aisyiyah juga membangun hubungan yang sama dengan para anggota yang ada di Aisyiyah Medan Kota. Komunikasi yang dilakukan oleh Ketua Aisyiyah dengan para anggota tidak hanya sebatas melalui rapat-rapat yang sudah terjadwal dengan para pegawai, sampai menyentuh kepada hubungan atau komunikasi yang lebih jauh yaitu dengan menjalin hubungan komunikasi kekeluargaan dengan para pegawai. Sehingga dengan terjalinnya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan tersebut akan meningkatkan kualitas dalam melaksanakan tugas yang diperintahkan.

3. Komunikasi Ketua Aisyiyah dengan Pembina

Pembina Aisyiyah merupakan bagian dari *stake holder* yang ada, yang mempunyai andil atau peran dalam memajukan dan meningkatkan kualitas

⁹¹ Raudhatul Ambar Wakil Ketua Aisyiyah, Wawancara di Ruang Wakil Ketua Aisyiyah Medan Kota, Tanggal 25 April 2018.

Aisyiyah Medan Kota ke kedepannya. Dan juga, selain andil yang besar diatas Pembina Aisyiyah juga merupakan perantara antara Donatur dengan Aisyiyah, yang sebagaimana diketahui dengan adanya Donatur-Donatur Tersebut, segala kegiatan yang direncanakan Aisyiyah dapat direalisasikan.

Komunikasi dengan Pembina Aisyiyah harus terjalin baik, karena dengan komunikasi yang baik tersebut dapat membicarakan perkembangan kegiatan-kegiatan atau program kerja kedepan, membicarakan peningkatan kualitas dan efektifitas anggota dalam melaksanakan kegiatan, membicarakan perkembangan Aisyiyah pada waktu mendatang.

Komunikasi yang dilakukan Ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah secara formal dan non formal. Komunikasi secara formal biasanya melalui rapat-rapat internal antara Ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah, dan komunikasi non formal kadang kala melalui telepon, sms melalui aplikasi seluler *whatsaap*. Dengan adanya komunikasi yang baik ini, maka akan mempermudah membicarakan program-program baru dan teknis pelaksanaannya. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka kedua belah pihak saling membuka diri menerima masukan dan saran tentang persoalan-persoalan yang baru. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka masalah-masalah lembaga dapat terselesaikan, baik masalah teknis, dana, dan masalah-masalah lainnya.⁹²

Ketua Aisyiyah dituntut untuk kooperatif dalam berkomunikasi dengan Pembina Aisyiyah. Ketua Aisyiyah dan Pembina Aisyiyah harus sejalan, dan memiliki tujuan yang sama dalam mengembangkan lembaga kedepannya. Ketua Aisyiyah dan Pembina Aisyiyah harus sejalan, dan memiliki tujuan yang sama dalam meningkatkan kualitas pegawainya yaitu dengan membuat aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan yang jelas, mengadakan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk peningkatan kompetensi pegawai, dan juga memperhatikan kesejahteraan pegawai, merekrut pegawai-anggota yang benar-benar mau belajar untuk

⁹² Nurhasanah, Ketua Aisyiyah, Wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah, Tanggal 20 April 2018.

mengembangkan diri dan amanah dalam bekerja. Ketua Aisyiyah mengungkapkan sering kali Pembina Aisyiyah mengingatkan kita ketika perekrutan anggota baru untuk sabar dalam mendidik, membina serta mengembangkan potensi yang ada pada diri anggota tersebut. Pembina Aisyiyah mengingatkan bahwa keadaan kita pada awal menggeluti sebuah pekerjaan, menjalankan tugas yang baru sama dengan mereka anggota baru tersebut, dan Allah Subhanahu Wata'ala lah yang memberikan nikmat-Nya kepada kita untuk menjalani tugas yang baru tersebut, sehingga menjadi keadaan sekarang ini. Maka janganlah kita sombong dan menyepelekan anggota yang baru tersebut, beritahulah ketika mereka tidak tahu, ingatkan ketika mereka melakukan kesalahan dan kesilapan, bantu mereka ketika mereka terjatuh atau terkendala dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, yang mana ketika kita sabar dalam membimbing mereka *-In Syaa Allah-* pada waktu mendatang mereka akan menjadi kader, akan menjadi anggota yang rendah hati dan amanah, dan mereka akan menerapkan apa yang mereka rasakan kepada generasi setelah mereka kedepannya. Di Aisyiyah Medan Kota, Pembina Aisyiyah memiliki peran yang besar dalam mengembangkan Aisyiyah ke depannya. Untuk itu seorang Ketua Aisyiyah mesti menjalin komunikasi internal yang baik dengan Pembina Aisyiyah, kerana dengan adanya Komunikasi yang baik antara Ketua Aisyiyah dan Pembina Aisyiyah lembaga Aisyiyah dapat berkembang secara signifikan.⁹³

Karena Ketua Aisyiyah melihat, banyak ketua Aisyiyah yang lain yang ia perhatikan kurang mengajak pihak Pembina Aisyiyah dalam mengelola Aisyiyah, sehingga timbul kesan Pembina Aisyiyah tidak obahnya seperti objek pelengkap saja dan hanya dijadikan sebagai pemenuhan persyaratan didalam struktur organisasi. Akan tetapi Pembina Aisyiyah di Aisyiyah Medan Kota sangat memperhatikan perkembangan sumber daya anggota, Pembina Aisyiyah sangat mendukung peningkatan mutu anggota baik dukungan moril, dukungan materil, serta dukungan sprituil yaitu dengan

⁹³ Nurhasanah, Ketua Aisyiyah, Wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah, Tanggal 20 April 2018.

mengadakan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk peningkatan kualitas kerja anggota. Dan pada saat tertentu Pembina Aisyiyah mendatangkan tenaga pelatih dari luar negeri untuk mengembangkan keilmuan dan kemampuan anggota di Aisyiyah Medan Kota.⁹⁴

Apa yang disampaikan oleh Ketua Aisyiyah dikuatkan oleh pernyataan dari Kepala Bagian Keuangan yang mengatakan bahwa Ketua Aisyiyah selama ini menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan Pembina Aisyiyah, hal ini tergambar ketika Ketua Aisyiyah selalu meminta persetujuan dari Pembina Aisyiyah mengenai program-program kerja tahunan yang akan dilaksanakan, Ketua Aisyiyah meminta persetujuan dalam perekrutan anggota baru, dan Persetujuan Pembina Aisyiyah harus didapatkan ketika melaksanakan kegiatan-kegiatan diluar dari rencana kerja yang disepakati.⁹⁵

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan Pembina Aisyiyah itu sendiri, beliau mengatakan bahwa Ketua Aisyiyah selalu melakukan komunikasi dengan kami pihak Pembina Aisyiyah, baik komunikasi mengenai perkembangan dan evaluasi kegiatan tahunan, program-program yang baru yang diluar rencana kerja tahunan, perekrutan anggota baru, pemecatan anggota dan hal-hal yang berkaitan dengan putusan Pembina Aisyiyah selalu diberitahukan oleh Ketua Aisyiyah.⁹⁶

Berdasarkan temuan tentang komunikasi internal Ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah dapat di ketahui bahwa ternyata komunikasi yang dibangun Ketua Aisyiyah adalah komunikasi langsung antar pribadi Pembina Aisyiyah melalui rapat-rapat yang terjadwal ataupun yang tidak terjadwal. Hal ini dilakukan oleh Ketua Aisyiyah karena menyadari bahwa Pembina Aisyiyah juga mempunyai andil atau peranan yang sama dalam mengembangkan Aisyiyah sekaligus peningkatan kinerja pegawai, oleh karenanya Ketua

⁹⁴ Nurhasanah, MA, Ketua Yayasan, wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah Medan Kota, tanggal 20 April 2018

⁹⁵ Aisyah Siregar, Bendahara Umum, wawancara di ruangan Bendahara Umum Aisyiyah Medan Kota, Tanggal 25 April 2018.

⁹⁶ Khalid bin Abdillah AlMathrudy, Pembina, Wawancara di Ruang Ketua Aisyiyah Medan Kota, Tanggal 1 Mei 2017.

Aisyiyah membangun komunikasi yang baik dengan Pembina Aisyiyah agar dapat bekerja sama dalam mengembangkan Aisyiyah dan meningkatkan kinerja anggota yang ada di Aisyiyah Medan Kota.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Apa yang diungkapkan oleh Ketua Aisyiyah melalui wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti ternyata sejalan atau sesuai dengan apa yang didapatkan oleh peneliti dari para kepala bagian, para pegawai, dan Pembina Aisyiyah. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa anggota yaitu wawancara dengan wakil ketua Aisyiyah, tiga orang sebagai kepala bagian di Aisyiyah, satu orang sekretaris, dan beberapa orang anggota yang bekerja di Aisyiyah lebih dari empat tahun, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang anggota tersebut dengan anggapan peneliti mendapatkan data yang mewakili dari seluruh anggota yang ada, selain itu juga peneliti melakukan wawancara dengan Pembina Aisyiyah, guna untuk mencari tahu apakah komunikasi internal juga dibangun oleh Ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah. Ternyata para Kepala Bagian, Para Anggota dan Pembina Aisyiyah mengatakan bahwa komunikasi dan kepemimpinan yang dibangun oleh Ketua Aisyiyah adalah komunikasi dan kepemimpinan yang baik, karena mereka merasa terayomi dengan model kepemimpinan yang diciptakan oleh Ketua Aisyiyah, Ketua Aisyiyah berdialog dengan mereka melalui orang perorang untuk membicarakan hal-hal yang menjadi penghambat anggota dalam melakukan tugasnya dan juga meminta ide-ide atau saran-saran dari para Pegawai, Kepala Bagian dan Pembina Aisyiyah, sehingga dengan terjalin komunikasi yang baik tersebut semua merasa dilibatkan didalam mengembangkan dan memajukan Aisyiyah kedepan.

Apa yang saat ini tercipta di Aisyiyah Medan Kota Desa Bangun Sari yaitu suasana yang harmonis diantara *stake holder* yang ada, dan kinerja anggota yang baik, kesemua ini tidak lepas dari sistem komunikasi yang dibangun oleh Ketua Aisyiyah melalui komunikasi internal antara Ketua Aisyiyah dengan Kepala Bagian, para Anggota dan Pembina Aisyiyah. Ketua Aisyiyah sering melakukan dialog baik melalui rapat rutin yang terjadwal maupun melalui orang perorang.

Sehingga terbangunlah suasana kekeluargaan diantara anggota didalam Aisyiyah tersebut. Suasana akrab antara Ketua Aisyiyah dengan para anggota terlihat didalam berbagai kegiatan baik yang sifatnya acara formil maupun acara yang bersifat non formil, hal ini dapat dibuktikan dengan foto-foto yang terdapat didalam dokumentasi kegiatan Aisyiyah tersebut.

Dari hasil wawancara peneliti dengan Ketua Aisyiyah dan Kepala Bagian, diketahui bahwa Ketua Aisyiyah dalam melakukan tugasnya sebagai seorang pimpinan ternyata menerapkan komunikasi organisasi yang baik.

Adapun komunikasi yang diterapkan yaitu komunikasi internal yang memiliki pengertian "Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara horizontal dan vertikal didalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan (operasi dan manajemen) berlangsung".⁹⁷

Komunikasi internal berlangsung menurut mata rantai berjenjang dalam bentuk jaringan otoritas kewenangan. Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok.⁹⁸

Jika kita perhatikan, komunikasi internal dalam sebuah organisasi itu ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi antara lain, yakni komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal. Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*)⁹⁹. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal pimpinan memberikan pengertian atau wewenang kepada anggota untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam

⁹⁷ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 94

⁹⁸ Andre Hardjana, *Komunikasi...*, h. 55.

⁹⁹ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 94

kedudukannya sebagai anggota organisasi. Komunikasi tersebut biasa dilakukan dalam bentuk : pemberian perintah, instruksi dan petunjuk; informasi dan pengarahan; ceramah; teguran; dan penjelasan. Komunikasi anggota ke pimpinan dimaksudkan untuk memberikan bahan-bahan atau keterangan yang diperlukan oleh pimpinan, juga sebagai saluran bagi penyampaian pikiran-pikiran atau perasaan-perasaan para pegawai: berupa laporan, usulan-usulan, saran-saran, keluhan-keluhan, serta gagasan dan pendapat.¹⁰⁰

Komunikasi dari pimpinan ke bawahan atau *downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Adapun jenis dari komunikasi dari pimpinan ke bawahan ada lima jenis tipe khusus :

- f. *Job instruction* (instruksi kerja), yakni komunikasi yang merujuk pada penyelesaian tugas-tugas khusus.
- g. *Job rationale* (rasio kerja), yakni komunikasi yang menghasilkan pemahaman terhadap tugas dan hubungan dengan peraturan lainnya.
- h. *Procedure and practice* (prosedur dan pelaksanaan), yakni komunikasi tentang kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, regulasi dan manfaat-manfaat yang ada.
- i. *Feedback* (umpan balik), yakni komunikasi yang menghargai tentang bagaimana individu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- j. *Indoctrination of goals* (doktrin atas tujuan), yakni komunikasi yang dirancang dengan karakter ideologi yang memberikan motivasi karyawan tentang pentingnya suatu misi organisasi secara keseluruhan.¹⁰¹

Katz dan Khan menyebutkan ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, diantaranya:

- a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
- c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi.
- d. Informasi mengenai kinerja pegawai.

¹⁰⁰ Edy Sutrisno, *Budaya...*, h. 6.

¹⁰¹ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 94 – 95.

e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).¹⁰²

Para anggota diseluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kwantitas dan kualitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Aliran informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya psikis dan emosional.¹⁰³

komunikasi ke atas atau *upward communication* adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (subordinate) kepada atasan dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) bagi manajemen. Para karyawan menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui.

Asumsi dasar dari komunikasi ke atas ini adalah bahwa karyawan harus diperlakukan sebagai *partner* dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Komunikasi jenis ini akan menarik ide-ide dan membantu karyawan untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (manajer), yakni dalam hal ini pendengaran yang baik. Komunikasi ke atas ini memiliki empat tipe khusus, yaitu;¹⁰⁴

- a. Informasi tentang sikap pekerja, moral dan efisiensi yang berhubungan dengan kebijakan, perencanaan, dan masalah-masalah.
- b. Pengembangan yang signifikan dalam unit-unit kerja departemen.
- c. Kesalahan yang menurunkan efisiensi.
- d. Masalah tidak diketahui cara penyelesaiannya oleh pekerja.

Tiga faktor yang secara konsisten berhubungan dengan komunikasi ke atas ini adalah:

¹⁰² R. Wayne Pace, Don F. Faules, *Komunikasi ...*, h. 185.

¹⁰³ *Ibid*, h. 186.

¹⁰⁴ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 94 – 95.

- a. Bawahan mempercayai atasan.
- c. Persepsi bawahan bahwa atasan sangat mempengaruhi masa depan mereka kelak.
- d. Bawahan memobilisasi aspirasi.¹⁰⁵

Komunikasi ke atas ini tidak bisa dikesampingkan begitu saja oleh seorang pimpinan, maka sebagai seorang Ketua Aisyiyah idealnya harus membuka komunikasi keatas apabila menginginkan organisasi yang dipimpin dapat berkembang dan berjalan dengan baik.

Ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai:¹⁰⁶

- a. Ketersediaan. Metode-metode yang tersedia dalam organisasi cenderung dipergunakan. Setelah menginventarisasikan metode yang tersedia, organisasi dapat memutuskan metode apa yang dapat ditambahkan untuk suatu program keseluruhan yang lebih efektif.
- b. Biaya. Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak. Bila diperlukan atau diinginkan penyebaran informasi yang tidak rutin dan mendesak, metode yang lebih mahal tetapi lebih cepat dapat digunakan.
- c. Pengaruh. Metode yang tampaknya memberi pengaruh atau kesan paling besar sering dipilih dari pada metode yang baku.
- d. Relevansi. Metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih. Bila tujuannya singkat dan sekadar menyampaikan informasi, dapat dilakukan dengan pembicaraan diikuti memo. Bila tujuannya menyampaikan masalah yang rinciannya rumit, metode laporan teknis tertulis adalah metode yang mungkin akan dipilih.
- e. Respons. Metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah dikehendaki atau diperlukan respons khusus terhadap informasi tersebut. Dalam lingkungan pelatihan mungkin diinginkan menggunakan metode yang memungkinkan dan mendorong peserta pelatihan untuk bersikap tanggap dan

¹⁰⁵ *Ibid*

¹⁰⁶ R. Wayne Pace, Don F. Faules, *Komunikasi ...*, h. 186-188.

mengajukan pertanyaan. Dalam kasus seperti ini, pertemuan tatap muka mungkin menjadi metode yang dipilih.

- f. Keahlian. Metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan dari pada metode yang tampaknya diluar kemampuan komunikator atau diluar kemampuan pemahaman anggota yang menerimanya. Brosur yang berkilat-kilat sebaiknya tidak digunakan bila komunikator tidak mampu membuatnya, bila tingkat pendidikan anggota terbatas, instruksi manual yang rumit mungkin bukan metode yang baik untuk digunakan.

Selanjutnya para pimpinan diminta untuk memilih metode yang paling efektif dan paling sering digunakan. Penggunaan metode yang berbeda-beda atau saluran kombinasi dalam penyampaian informasi kepada para anggota cenderung memberikan hasil yang terbaik. Metode lisan diikuti tulisan dinilai paling efektif dalam enam dari sepuluh situasi dan tidak pernah dinilai tidak sesuai untuk situasi apapun. Situasi yang memerlukan tindakan segera tetapi kemudian diikuti oleh tindak lanjutnya, yang bersifat umum dan memerlukan pendokumentasian, dan yang meliputi hubungan-hubungan antarpersona yang positif, tampaknya paling baik ditangani oleh metode lisan diikuti tulisan. Metode lisan saja dinilai paling efektif dalam situasi yang mencakup teguran dan mendamaikan perselisihan, tapi paling tidak efektif dalam enam situasi lainnya, meskipun empat dari enam situasi juga dinilai paling efektif untuk kombinasi metode lisan diikuti tulisan. Hal ini menunjukkan bahwa metode lisan diinginkan tetapi tidak hanya lisan saja. Metode tulisan saja dinilai paling efektif bila diperlukan informasi untuk tindakan yang akan datang, bila informasinya umum, dan bila tidak diperlukan kontak pribadi. Metode tulisan diikuti lisan tidak dinilai paling efektif atau paling tidak efektif bagi setiap situasi.¹⁰⁷

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut diatas, dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan ke bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran dari para karyawan sehingga suatu keputusan atau

¹⁰⁷ *Ibid*

kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah diterapkan. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan, atau bisa juga melalui eselon-eselon, bergantung pada besarnya dan kompleksnya organisasi. Komunikasi vertikal luncur, terbuka, dan saling mengisi merupakan cerminan sikap kepemimpinan yang demokratis, yakni jenis kepemimpinan yang paling baik diantara jenis kepemimpinan lainnya. Karena komunikasi menyangkut masalah hubungan antar manusia dengan manusia, maka suksesnya komunikasi ditentukan oleh *frame of reference* dan *field of experience* manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Pada hakikatnya, tingkah laku manusia merupakan pencerminan *frame of reference*.¹⁰⁸

Seorang pimpinan yang baik, dalam arti kata, menyadari pentingnya mengembangkan komunikasi dengan bawahan dan staf, akan berusaha melakukan tiga hal yang disebutkan tadi karena semakin terasa kemampuan itu akan, akan semakin terjalin komunikasi yang sehat, terbuka, dan timbal balik. Ia bersedia untuk mendengarkan pendapat dan saran, bahkan kritik dari bawahan atau staf. Pengaruh sikap seorang pemimpin seperti itu akan membuat para karyawan merasa diperlakukan sebagai manusia yang berharga, dan ini akan berimplikasi terhadap kinerja dan produktivitas kerja pada dirinya.

Komunikasi horizontal dilakukan antar sesama anggota dan staf lainnya. Komunikasi horizontal pada umumnya bersifat pemberian informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan pimpinan sehingga tidak mengandung unsur perintah. Dengan demikian komunikasi horizontal perlu bagi pelaksanaan koordinasi. Komunikasi horizontal ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah.¹⁰⁹

Komunikasi horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi komunikasi horizontal ini adalah :¹¹⁰

- a. Memperbaiki koordinasi tugas.
- b. Upaya pemecahan masalah.

¹⁰⁸ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 97.

¹⁰⁹ Edy Sutrisno, *Budaya...*, h. 6.

¹¹⁰ Poppy Ruliana, *Komunikasi...*, h. 97.

- c. Saling berbagi informasi.
- d. Upaya pemecahan konflik.
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Apabila dilihat dari bentuk komunikasi yang dilakukan oleh Ketua Aisyiyah dengan para anggota dan kepala bagian, maka bisa dikategorikan kepada komunikasi organisasi, dan dalam melakukan komunikasi organisasi tersebut Ketua Aisyiyah melakukan komunikasi internal yaitu Ketua Aisyiyah melakukan komunikasi dengan orang-orang yang berada di lingkungan Aisyiyah tersebut. Selanjutnya komunikasi internal yang seperti apa yang dilakukan oleh Ketua Aisyiyah kepada para anggota dan kepala bagian. Dalam hal ini para ahli mengemukakan bentuk-bentuk komunikasi internal, pertama komunikasi ke bawah atau komunikasi Ketua Aisyiyah dengan anggota yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan ke bawahan. Kedua komunikasi ke atas atau komunikasi anggota dan kepala bagian kepada Ketua Aisyiyah adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas.¹¹¹ Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan pegawai, sikap dan perasaan anggota tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang tujuan sebuah program atau kegiatan dan lain-lain.

Apabila kita lihat dari bentuk-bentuk komunikasi internal tersebut, maka dapat kita ketahui bahwa Ketua Aisyiyah pada dasarnya telah melakukan komunikasi ke bawah dan juga melakukan komunikasi ke atas dimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwasanya Ketua Aisyiyah saat menyampaikan suatu aturan dan kebijakan, Ketua Aisyiyah menyampaikannya langsung melalui rapat-rapat yang sudah terjadwal setiap bulannya ataupun rapat-rapat yang tidak terjadwal, maka penyampaian aturan dan kebijakan melalui komunikasi internal seperti ini termasuk kepada bentuk komunikasi internal ke bawah. Pada saat Ketua Aisyiyah telah menyampaikan aturan dan kebijakan yang akan diterapkan selanjut Ketua Aisyiyah memberikan kesempatan kepada para anggota dan Kepala Bagian untuk menyampaikan saran

¹¹¹ *Ibid*, h. 94.

ataupun masukan terhadap aturan dan kebijakan yang akan diberlakukan tersebut, berarti dalam hal ini Ketua Aisyiyah juga melakukan komunikasi internal ke atas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah penulis uraikan pada bab-bab pembahasan di atas tentang Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja anggota Aisyiyah Medan Kota, maka dapat disimpulkan :

1. Komunikasi Ketua Aisyiyah dengan Kepala Bagian dalam meningkatkan kinerja anggota Aisyiyah Medan Kota adalah menggambarkan komunikasi organisasi dengan bentuk komunikasi internal. Komunikasi internal yang baik didalamnya terdapat pertukaran gagasan diantara para administrator dan anggota dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.
2. Komunikasi Ketua Aisyiyah dengan para anggota dalam meningkatkan kinerja anggota juga menggambarkan komunikasi organisasi dengan bentuk komunikasi internal. Ketua Aisyiyah membangun komunikasi yang baik dengan para anggota dalam meningkatkan kinerja anggota supaya permasalahan kerja akan lebih mudah diselesaikan dan akan menambah loyalitas anggota dalam menjalankan tugas yang diberikan tersebut. Dengan adanya komunikasi yang baik maka dengan mudah para anggota menyampaikan ide-ide, gagasan, keluhan dan permasalahan-permasalahan kerja kepada atasannya. Sehingga dengan mengetahui permasalahan-permasalahan anggota yang disampaikan kepada Ketua Aisyiyah secara langsung tersebut, Ketua Aisyiyah akan

berupaya mencari solusi dan jalan keluar terbaik dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi anggota dalam menjalankan tugasnya, dan membicarakan permasalahan-permasalahan tersebut dengan masing-masing Kepala Bagian. Ketika permasalahan anggota dalam menjalankan tugasnya terselesaikan maka dapat meningkatkan kualitas kerja anggota tersebut.

3. Komunikasi Ketua Aisyiyah dengan Pembina Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja anggota terjalin dengan baik melalui komunikasi internal yang dilakukan oleh Ketua Aisyiyah kepada Pembina Aisyiyah. Dengan adanya komunikasi yang internal yang baik tersebut Pembina Aisyiyah memberikan dukungan penuh baik moril, sprituil dan materil atas program kegiatan yang diadakan yang berkaitan untuk peningkatan kinerja pegawai.

B. Saran-saran

Dari hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti berkaitan dengan Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Aisyiyah dalam meningkatkan kinerja anggota Aisyiyah Medan Kota, maka ada beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu:

1. Untuk memaksimalkan komunikasi internal yang dibangun oleh Ketua Aisyiyah, hendaknya Ketua Aisyiyah membuat terobosan-terobosan baru yakni berupa kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan hubungan lebih dekat lagi dengan para anggota dan kepala bagian, agar komunikasi yang dibangun lebih harmonis dan lebih baik lagi.
2. Para anggota diharapkan lebih membuka diri lagi dengan Ketua Aisyiyah menyampaikan ide, gagasan dan keluhan atau permasalahan kerja yang dihadapi melalui komunikasi ke atas yang dibangun Ketua Aisyiyah.
3. Pembina Aisyiyah diharapkan juga meningkatkan komunikasi yang telah dibangun dengan Ketua Aisyiyah dalam memajukan, membangun dan mengembangkan Aisyiyah termasuk melakukan kerja sama dengan Ketua Aisyiyah didalam peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif & Penelitian Gabungan*, Jakarta: Kencana, 2014.
- Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Cahaya Prima Sentosa, 2014.
- Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi, Strategi Dan Kompetensi*, Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2016.
- Aris Bandara, *Analisis Wacana, Teori Metode Dan Penerapannya Pada Wacana Media*, Jakarta: Kencana Prenada Group, 2013.
- Asep Syamsul M. Romli, *Komunikasi Dakwah, Pendekatan Praktis*, © 2013 ASM. Romli, www.romeltea.com.
- David Holmes, *Teori Komunikasi Media, Teknologi, dan Masyarakat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Doni Juni Priansa dan Agus Garnida, *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien dan Profesional*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Kencana Prenadamedia Group, 2013.
- Eriyanto, *Analisis Isi*, Jakarta: Kencana Prenadana Media Group, 2011.
- Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Gaung Persada, 2009.

Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2011.

Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Jakarta Selatan: Salemba Humanetika, 2012.

Keith Davis & John W Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1993.

Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Grasindo, 2014.

Lincoln, Yahya dan Egon G. Guba, *Naturalistik Inquiry*, Beverly Hills: Sage Publication, 1985.

Lexy J. Moleong, *metodologi 79 n Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.

Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2013.

Muhammad Budyatna, *Komunikasi Bisnis Silang Budaya*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.

Muhammad Budyatna, *Teori-Teori Mengenai Komunikasi Antar Pribadi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2015.

Muhammad Fahti, *Kini Anda Direktur*, Jakarta Timur: Khalifa, 2005.

Ronny Hanitijo Soemitro, *Metodologi Penelitian dan Jurimetri*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999.

R. Wayne Pace, Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.

Sjafri Mangkuprawira, *Strategi Mengelola Karyawan*, Bogor: IPB Press, 2012.

Sondang P Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta 2010.

Syafaruddin, dkk, *Metodologi Penelitian*, Medan: Fakultas Tarbiyah IAIN, 2000.

Syukur Khalil, *Metodologi Penelitian Komunikasi*, Bandung: Cita Pustaka Media, 2006.

Syukur Khalil, *Komunikasi Islam*, Bandung: Citapustaka Media, 2007.

Tim L & J Law Firm, *Risiko Hukum Bagi Pembina, Pengawas & Pengurus Aisyiyah*, Jakarta: Forum Sahabat, 2009.

T. Hanihandoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2012.

Ujang Saefullah, *Kapita selekta komunikasi pendekatan budaya dan agama*, bandung: simbiosis rekayasa media, 2013.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2001, Tentang Aisyiyah pasal 31 dan pasal 32

Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persana, 2014.

Wibowo, *Manajemen Kinerja, Edisi Kedua*, Jakarta : rajawali press, 2009.

Y Ilyas, *Kinerja Teori Penilaian Dan Penelitian*, Jakarta : FKM UI, 1999.

<http://www.putra-putri-indonesia.com/undang-undang-Aisyiyah.html>.

Ferdy, [http: //ferdy-kreasiku.blogspot.com](http://ferdy-kreasiku.blogspot.com) /2013/01/ hubungan – komunikasi – dan – kepemimpinan .html